

テレワーク・セミナー

開催日 2025年12月18日(木)

主催：厚生労働省

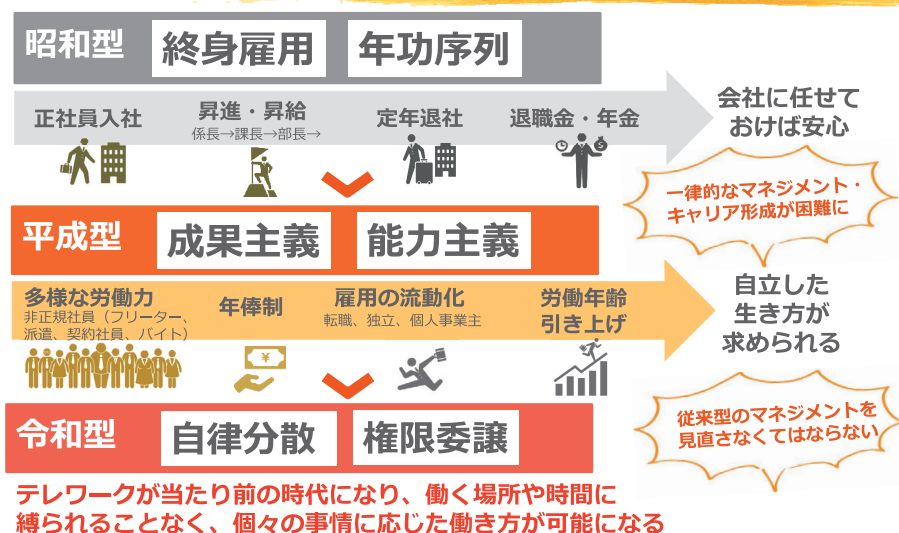
■テレワーク・セミナー プログラム

テーマ／講師	ページ
特別講演「テレワークにおける社員のマネジメントと評価」 株式会社プラネットファイブ 代表取締役／人材コンサルタント／コンテンツ（映画・出版など）プロデューサー 田中和彦 氏 テレワークはタスクで管理し成果で評価。上司は適切な指示と支援を、部下は主体的な自己管理と情報共有を意識し、見えない環境だからこそ信頼関係を密に築くことが重要です。そのあたりを事例も交えて解説します。	1
講演「テレワーク導入企業等の好事例（取組）紹介」 株式会社プログレス 取締役副社長 中山宗典 氏 テレワーク下でも成果を上げるためのコミュニケーション、人材育成や評価の仕組みを紹介。ガイド作成やスキル可視化を基に、公平で納得感ある評価を実現するマネジメントの工夫を解説します。	6
講演「テレワーク導入事例紹介 & ICT 基本事項」 一般社団法人日本テレワーク協会 事務局長 村田瑞枝 テレワークは、単なる「在宅勤務」ではなく、人手不足への対応策や、業務のムダを減らして利益を生み出すための経営手段として再注目されています。本セミナーでは、社員の働きやすさと生産性の向上を両立させたりリアルな取り組み事例をもとに、明日から取り入れられる具体的な工夫や改善のヒントをご紹介します。またテレワークに欠かせないICTの留意点についても併せてご紹介します。	15
講演「テレワーク実施時の労務管理上の留意点 テレワーク社員のマネジメントと評価は難しい」 HRM 東京 社会保険労務士法人 代表社員 松浦洋一郎 氏 テレワーク実施時の人事評価制度は、従業員の能力開発やモチベーションの維持・向上を目指すべきと考えます。テレワークを含めて働き方が多様化する中で、核となるべき人事労務管理と従業員の能力向上を引き出す評価制度について、参加者の皆さんと課題を共有し、考察します。	25

テレワークにおける 社員のマネジメントと評価

講師：田中和彦（株式会社プラネットファイブ）

雇用環境の変化 変わりゆく日本型モデル コロナ禍によって一気に進んだテレワーク

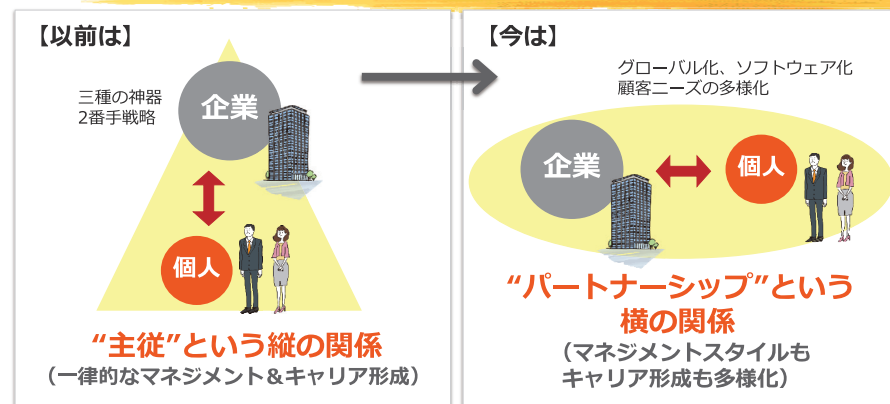


【テーマ】

■働き方改革の流れで徐々に浸透しつつあったテレワークが、コロナ禍の影響で一気に進み、オンライン上でのコミュニケーション&マネジメントに悩む管理職が増えています。

■この講座では、他社事例などを盛り込み、明日からすぐに使える内容の考え方・ノウハウをお伝えします。テレワーク時代における部下のやる気の引き出し方、成果の上がる組織作り、部下育成・指導のポイントについて、何かしらのヒントをぜひお持ち帰りください。

企業と個人の関係の変化 マネジメントも変化せざるをえなくなる



自立&自律した働き方が求められる
管理型マネジメント→支援型マネジメント

テレワークのメリット



【組織側のメリット】

- ① オフィス賃料などの間接コストの削減
- ② 海外・地方など遠隔地の優秀な人材の確保
- ③ 育児や介護などによる離職の防止
- ④ 企業のイメージアップ

【働き手側のメリット】

- ① 時間や場所に縛られない働き方が可能
- ② 通勤時間がなくなる（ラッシュや悪天候の回避）
- ③ 育児や介護などプライベート事情との両立が可能
- ④ ワークライフバランスの向上

テレワークにおける マネジメント上の悩み&現実的な問題

	上司の悩み	現実的な問題(例)
	<ul style="list-style-type: none">✓ オンラインでは、部下の表情が読みづらいし、そもそも何を話せばいいのが悩む。✓ 部下がどんな仕事をどんな風に行っているのか、忙しいのかなどが、まったく見えない。✓ 全員が顔を合わせない状況で、どう部署の一体感をつくらばいいかわからない。✓ 週2、3日出社とリモートのハイブリッド形態になるため、出社組と在宅組のメンバー間の温度差が気になる。	<ul style="list-style-type: none">• 指導・育成の機会が減って、部下の成長が促せずに、個人も組織もパフォーマンスが下がってしまった。• 日常を観察していないので、人事考課の評価をどうつけばいいのが悩ましいし、評価のフィードバック面談がうまくいかない。• 面談で本音が引き出せず、上司と部下間の信頼関係が醸成できない。• 部下がリモートワークにより体調を崩して（精神面で不調を訴え）、退職(転職)してしまった
		

テレワーク時の部下マネジメントに求められる上司の役割や考え方を学び、上司が抱える悩みを解決するヒントを見つけることがこの講座のゴールになります。

テレワークでの原理原則

① 時間ではなく、タスクで管理

大きな目標を小さな粒のタスクにブレイクダウンし、マイルストーンを設定させ、スケジュール通りに業務が進むように支援する





② 行動（プロセス）ではなく、成果で評価

成果（アウトプット）を具体的にイメージさせ、認識にズレがないように適度なタイミングに適切なアドバイスをする

日常を監視するようなマイクロマネジメントはやめて、権限委譲で部下の自律を信じるのが重要。自宅業務は、働きすぎて身体を壊すということが少なくない。相手が見えず体調やメンタル面での不調に気付きにくいからこそ、ネガティブな発言やメールやレスポンスが遅くないか…など、部下の小さな変化を敏感に察し、命令型ではなく聞き役に回った状況把握型のコミュニケーションが求められる。

業務上の主役はあくまでも部下であり、上司の本来の役割は、**部下の仕事がうまく進捗するように側面支援すること**

【目次】テレワークマネジメント

- マネジメントプロセス 
- 上司が気を付けること 
- 育成ステップにおけるポイント
- 他社事例 
- 部下が気を付けること 

テレワーク【マネジメントプロセス 8ステップ】



①アサイン前に業務のシミュレーションをする

目の前に部下がいない状態では、仕事をアサインする前にどこまで上司が仕事の見通しを立てられるか（業務のシミュレーション）が鍵になる。ゴール（成果物や納期）が曖昧なままでの指示出しは絶対に避けたい。

②業務をブレイクダウンする（サイズ調整）

業務の単位を小さく分解し、納期も短めに設定する。長期にわたる仕事も途中でマイルストーン（一里塚）ともいえる中間目標を設定することで、1か月、1週間単位の納期にサイズ調整することが求められる。

③メンバーの自律度に合わせた権限委譲をする

目の前に上司がいない状態では、承認を必要とした場合、仕事そのものが停滞する。個々の力量に応じて可能な限り権限委譲を進めたい。

④プッシュ型のモニタリングをおこなう

報連相を待つのではなく、適度なタイミングでの上司からの「あの件、どうなった？」というプッシュ型のモニタリングが有効。

⑤過剰介入を避け、メンバー同士の互助関係を促す

上司と部下の1対1のコミュニケーションだけに依存すると、部署としての一体感が損なわれる。先輩と後輩をペアにするなどして、同僚同士のアドバイス機能（横のコミュニケーション）も充実させる。

⑥いざというときの危機管理を怠らない

テレワークの場合、ミスや顧客とのトラブル対応が後手に回りやすい。業務をすぐに上司が引き取るなど、常に最悪の状況を想定して対処したい。リアルな会議の設定が必要になることもある。

⑦完了確認は明確に行い、空白の時間を作らない

業務の終盤でだらだら時間を浪費するのは非生産的。完了報告に対して、内容を確認し（必要なら修正させ）、次の仕事へスムーズに移行させる。

⑧メンバー間で成果を共有し、次につなげる

成果が上がった場合、メンバー間でノウハウをシェアさせる。テレワークでは日常での学習機会が不足がちになるので、共有は欠かせない。

テレワークで【上司が気を付けること】



①性善説的な信頼関係がテレワークの大前提

上司と部下の相互の信頼関係がなければ、テレワークは成立しない。「見ていないとさぼるのでは…」という疑心暗鬼は過剰管理につながり、結果的に意欲の低下などマイナスに作用することが多い。

②阿吽の呼吸や暗黙知に頼らず、明確な言葉で

テレワークでは、相手が目の前にいない分、誤解や勘違い、思い込みなどが起きやすい。「言わなくてもわかっていだろう」という暗黙知では思わぬズレが生じることも。明確な文章で最終確認することも大切。

③テレワークはリアルよりも疲れるという前提で

全員を拘束するような会議は極力短い時間で。テレワークだと意外に働きすぎる傾向もあるので、適度な休憩も促す。健康面へ最大の配慮を。

④メンバーの小さな異変に気付く

メールやチャットのレスポンスが遅れたり、内容にネガティブな要素が感じられたり、画面上の表情が乏しかったり…小さな異変には要注意。

⑤一体感を高めるための非日常的な演出も

部署の部下が一堂に集まれないからこそ、テレワークにおけるチーム全体の定期的な場が重要になる。ちょっとしたイベント的な仕立てや、盛り上がりの工夫は軽視できない。上司こそが率先して演出したい。

⑥仕事以外のコミュニケーションも意識する

オンライン飲み会など、業務外でのコミュニケーションの場を作りたい。無理やり参加させるのはNG。自発的に参加したくなるような工夫を。

⑦表情や声などノンバーバル（非言語）面も重視を

言語（バーバル）情報以外に、非言語（ノンバーバル）情報も相手とのコミュニケーションに大きな影響を与える。「こわい顔・無表情・暗い声・威圧的な口調」などに無自覚な上司は意外に多い。

⑧セクハラ・パワハラには細心の注意を

終日のオンライン強要や、化粧や服装への言及など、他の人に見えないという理由から起きやすい。部下から訴えられて職を失わないように。

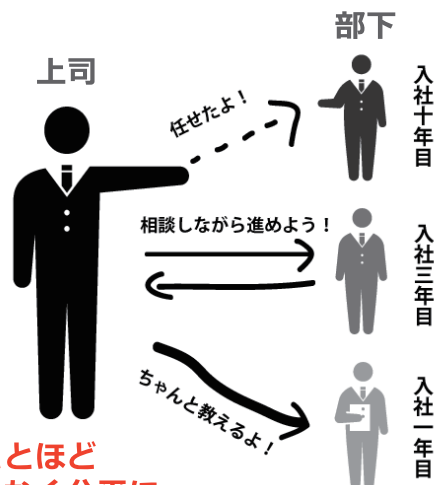
SL理論=Situational Leadership

「状況対応型リーダーシップ」

（ポール・ハーシー&ケネス・ブランチャード）

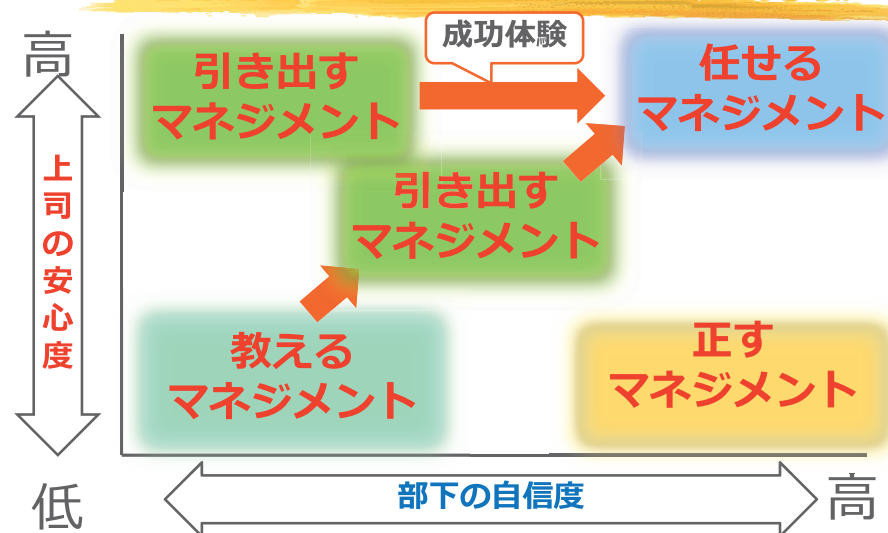
リーダーシップに絶対の正解はない！

「状況対応型リーダーシップ」とは、上司がどんな部下に対しても画一的に対応するのではなく、**部下の発達度や状況によって、スタイルをしなやかに変化させていく**リーダーシップのこと。「自分のリーダーシップ・スタイルはこうだ」と決めつけて、ひとつの型を全ての状況に当てはめるのではなく、状況にあわせて自身のリーダーシップ・スタイルをしなやかに変化させていくことが重要。

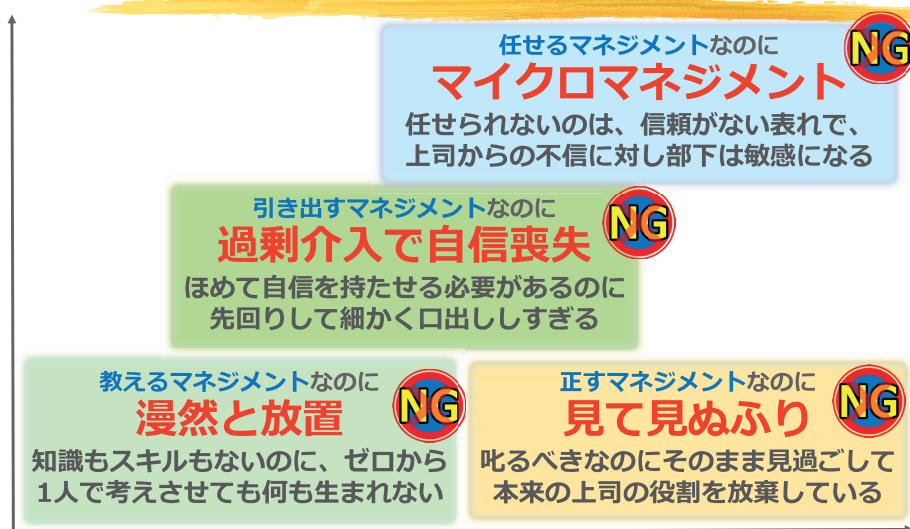


平等でないものを平等に扱うことほど
不平等なことはない。平等ではなく公平に。

■メンバーの成長段階に応じた育成ステップ



上司がやってしまいがちなこと



04

■メンバーの成長段階に応じた育成ステップ 「引き出す」 NGアクション&テレワークでのポイント

やってはいけないNGアクション



- ① 引き出さなくてはならないのに、一方的な指示に終始する
- ② させてみせ、励まして自信を持たせなくてはならないのに、細かくかかわりすぎて（過剰介入で）自信を喪失させる
- ③ 失敗を許容せずに、結果を早急に求めすぎる

テレワークでの育成ポイント

- ・ 自信を持たせるための業務、失敗してもいいから新しい領域に踏み出させるための業務、自立（独り立ち）を促す業務…など、**アサインする業務の目的を明確にする**。
- ・ 納期を定め、成果物のクオリティについて、**事前に期待値調整**をしておき、**業務完了後には必ず、上司からフィードバック**を行う。
- ・ リモート会議や成果共有会議の進行役など、**部署内の個別業務以外の役割やメンバー間の上下を繋ぐ役割も担ってもらう**。

■メンバーの成長段階に応じた育成ステップ 「教える」 NGアクション&テレワークでのポイント

やってはいけないNGアクション



- ① 接触頻度を上げるべきなのに、漫然と放置
- ② 知識もスキルもないのに一人でゼロから考えさせる
☞ 結果的には何も生まれない
- ③ メンバーの知識の理解度、スキルの達成度を把握していない

テレワークでの育成ポイント

- ・ 新入社員や業務未経験者は、業務マニュアルや仕様書のような座学指導だけでは不十分で、**現場を見て肌感覚で身に付けるものが意外に多い**（可能な限りリアルな現場にも配置することが大事）。
- ・ テレワークの場合も、打ち合わせや会議への出席や営業同行など、役割がなくても、**参加させること自体が学びの場になる**。
- ・ 複数の先輩を教育係にし（日替わり担当や週替わり担当など）、**先輩の仕事ぶりを張り付いて観察させる**くらいの密着度で教える。
- ・ 知識の理解度、スキルの習得度を定期的にチェックする

■メンバーの成長段階に応じた育成ステップ 「任せる」 NGアクション&テレワークでのポイント

やってはいけないNGアクション



- ① 権限委譲しなくてはならないのに、**マイクロマネジメント**
- ② 一度任せた仕事を、**上司が奪ってやってしまう**
☞ 任せられないということは信頼していないということ 不信は部下にすぐ伝わる
- ③ **丸投げして途中は一切関与せず**、結果だけを見て、「ダメだな」とマイナス評価をしてしまう。

テレワークでの育成ポイント

- ・ 任せたことで放任になりやすく、気が付くとしばらく会話していないことに気づく上司は意外に多い。上下関係の報連相というより、**定期的に対等な関係に近い情報交換の場を持つこと**。
- ・ 権限委譲する場合、誤解を生まないためにも、**「どこまで委譲するか」の範囲を事前に相互確認**しておくこと。**成果の期待値調整も大切**。
- ・ 部下育成面では、**上司の手が回らない部分を積極的にサポート**してもらい、**次期管理職としての期待**をかける



■メンバーの成長段階に応じた育成ステップ「正す」 NGアクション&テレワークでのポイント



やってはいけないNGアクション



- ① きちんと正さなくてはならないのに、見て見ぬふり
- ② 叱るべきところをそのまま見過ごして甘やかせてしまう
- ③ 事実も確認せずに、伝聞や推測で叱ってしまう
- ④ 不必要に人前で叱り飛ばし、プライドをズタズタにする

テレワークでの育成ポイント

- ・テレワークでは「叱る」のが最も難しい。リアルな場では、相手の表情やちょっとした言葉尻に気を向けることができるが、オンラインは相手の受け止め方を把握しづらい。叱ったあとのフォローもしづらく、可能なら「叱る・正す」はリアルな場で実施したい。
- ・どうしてもオンラインになる場合は、面談の時間が延びてもいいように、終了時間が気にならない時間帯を選ぶこと。
- ・最後は必ず「期待の言葉」で終わりたい。別途、後追いのメール（叱る内容は繰り返さず、期待のみ伝える）を出す効果的。

テレワークで【部下に気を付けてもらうこと】



①ルーティンによってリズムをつける

オンとオフの切り替えが難しくなるので、意識的にルーティンを作って日常にリズムをつける。出社のつもりで、洗顔・コーヒー・シャワー・体操・着替え（☞意外に重要）などを行うとスイッチが入りやすい。

②基本的にはビデオはオンの状態に

人間は人の目や表情を見ながら話することに慣れているし、目からの情報は意外にコミュニケーションに大きな影響を与える。仮想空間の背景を使うなどの工夫をしておくことと便利。（事情が許さない場合は相談を）

③仕事スペースを確保する

ベッドやソファの上はリラックスできる反面、気の緩みにつながる。部屋の隅でもいいので、仕事専用のデスクエリアを確保したい。

④日々のスケジュール表を作る

ダラダラと時間が過ぎないように時間を区切る。右脳の仕事と左脳の仕事、考える時間と作業的な仕事を交互にやると頭が疲れにくい。

⑤報連相は先回りして手短かに、結論から話す

対面ではなくオンラインだからこそ、上司の先回りをして、こまめな報連相を怠らない。事前に内容をメモしておいて、手短かに伝える。そのためにも「○○について2点報告があります」「○○の件で相談があります」などと最初に結論（テーマ）から言うように心がける。

⑥週単位、月単位でタスクの進捗管理を

上司から「あの件はどうなってる？」と聞かれた場合、すぐに対応できるように、常にタスクの進捗管理を把握しておくこと。

⑦一人で抱え込まない

一人で考えても限界がある場合は上司や先輩・同僚に気軽に相談すること。意外に簡単に解決することもあり。

⑧健康管理はよい仕事の大前提

テレワークはただでさえ運動不足になりやすく、栄養のバランスも偏りがち。意識的に適度な運動をしたり、食事にも気をつけたい。

テレワークでの工夫【他社事例】

■毎日15分間のチームチェックイン

一日に1回は全員が顔を合わせる場をつくる。目的は一体感の醸成。チームチェックインミーティングだけは顔出しを義務付け（表情・体調の確認も重要）。ルーティン化し、自宅での生活にリズムをつくる。時間は15分間を目処に（最長でも30分以内。長くならないように）。

■一人15秒の「今日のトピックス」

オンライン会議は、一人15秒の「今日のトピックス」で始まり、業務の進捗や会社の方向性の確認、疑問や質問の受付、連絡事項などを簡潔に。最後は「今日のポーズ」で、全員が声を出して終了。

■ドキュメント化・作業ログを残す習慣を

上司や会社からの伝達事項、ミーティングやワークフローなども文書化し、全てドキュメントに落としていくと、会議に参加していない人も情報共有が可能になるし、同じ説明の繰り返しが必要なくなる。作業ログも残すようにすると、進捗状況や意思決定のプロセスも見える化される。

■週に一度、チームでリモートランチ

リモート飲み会ほどの負担感は少なく、育児中の人でも夜は無理でもランチならOKという人も多い。食事後のコーヒータイトムも含めて、45分間ほど、雑談タイムを設ける。意外にリアルなランチより話が弾む。

■「雑談部屋」と「助けてチャット」設定

何でも話していい「雑談部屋」を作り、コーヒープレイクなどに、ちょっとした会話ができるようにする（いわゆるたばこ部屋のイメージ）。また「助けてチャット」は、わからないことを呟く感じで、疑問を書いておくと、それに対して何かしらのリアクションがあるというもの。

テレワークマネジメントで 気をつけておくポイント

①見えないからこそ、細やかな情報共有

対面でなら、見えているからあえて共有しなくても、業務に支障が出ることは、それほど多くはありません。しかし、見えない状態では、情報共有が少しでも欠けてしまうと、業務遂行上の機能不全を起こすことがあります。上司へのタスクの進捗状況の報告や上司からのアドバイスなども、お互いに見えていないからこそ、細やかな共有が必要になるのです。

②離れているからこそ、密な人間関係

近くにいれば、阿吽の呼吸的な暗黙知のコミュニケーションも可能ですが、離れていると、曖昧な伝達から大きなズレを生むことがあります。同じ空間にいれば、お互いの体調や精神状態を敏感に察知した配慮もできますが、テレワークでは、他のメンバーの状況が全くわからず、だからこそ密な人間関係が求められます。

普段の対面以上にテレワークでは、**情報共有や人間関係構築面で、心理的安全性が求められ、共感やノンバーバルのコミュニケーションが重要になる**



取締役 中山宗典

略歴

2010年 アクセンチュア入社
2019年 クラウドイオ入社
2020年 プログレス共同創業

リモートワーク歴

8年ほど

大まかな 家での過ごし方

7:00 起床、子供と遊ぶ
8:00 子供を小学校に送る
9:00 家で仕事開始
19:00 子供と食事、遊ぶ
21:00 子供就寝後に仕事再開

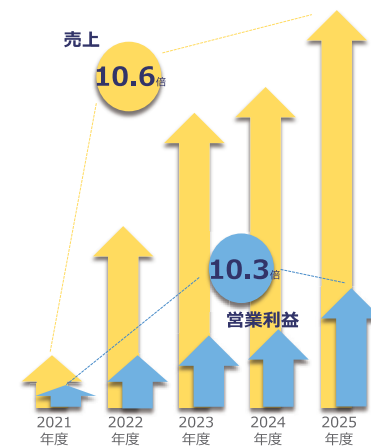
Copyright Progress Inc. all rights reserved.

4



会社名	株式会社プログレス (Progress Inc.)
所在地	東京都千代田区大手町一丁目6番1号 大手町ビル1階 SPACES大手町
役員一覧	代表取締役 社長 室伏 勇二 取締役 副社長 中山 宗典 取締役 奥田 俊介 取締役 宗像 雄太
社員数	124名 (2025年10月時点)
事業内容	システム開発、システムインテグレーション、 プロジェクト管理等
自社サービス	ワークフローサービス、フォーキャスト管理サービス、 システム開発見積サービス、等
働き方	フルフレックス × フルリモート

5期実績



「他社と比較し、非常に従業員の士気が高い」by サーベイ運営会社

Copyright Progress Inc. all rights reserved.

5

テレワーク実施の経緯・背景



システム開発×テレワーク

- ・システム開発とテレワークの相性◎
- ・移動時間が無くなり生産性UP



IT人材不足

- ・採用力強化の必要性
- ・身体、家庭の事情による働き方



新型コロナウイルス

- ・感染拡大防止の社会的背景
- ・国や都道府県がテレワークを後押し



LIVE



フルリモート × フルフレックス

創業時からの
デザイン

Copyright Progress Inc. all rights reserved.

6

社員居住地分布



居住地



Copyright Progress Inc. all rights reserved.

7



- 会社紹介
- フルリモートでのマネジメントは難しい？
 - コミュニケーションガイドライン
 - 1on1コミュニケーションの推進
 - 人事評価制度の明文化
- まとめ

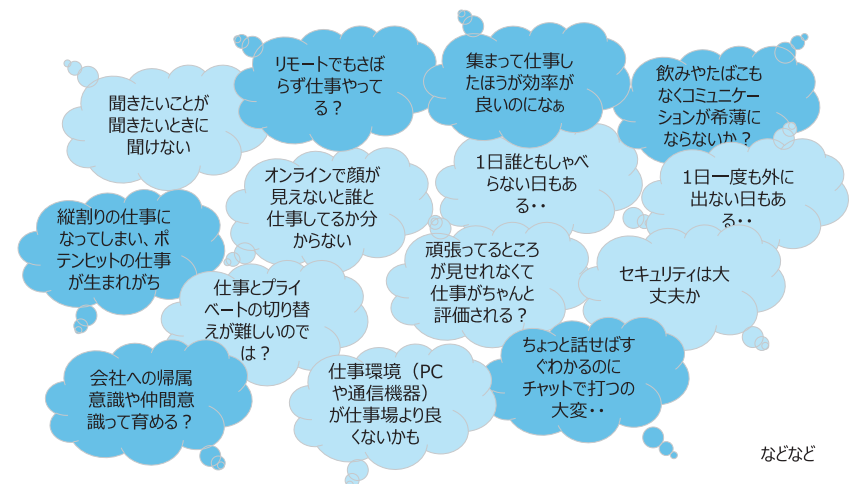


Q. テレワークにおいて 社員のマネジメント・評価は難しい？



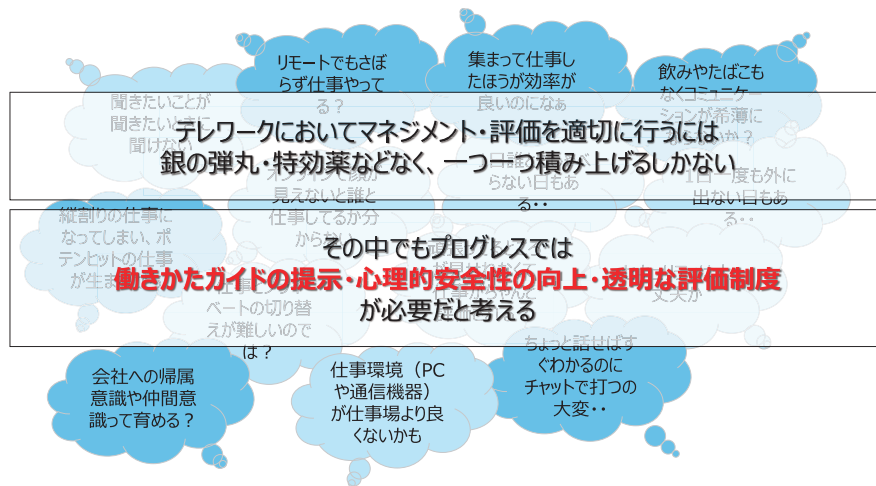
オンサイトでの仕事に比較して気にかかるべきことが多いテレワーク。

A. 難しいです（笑）



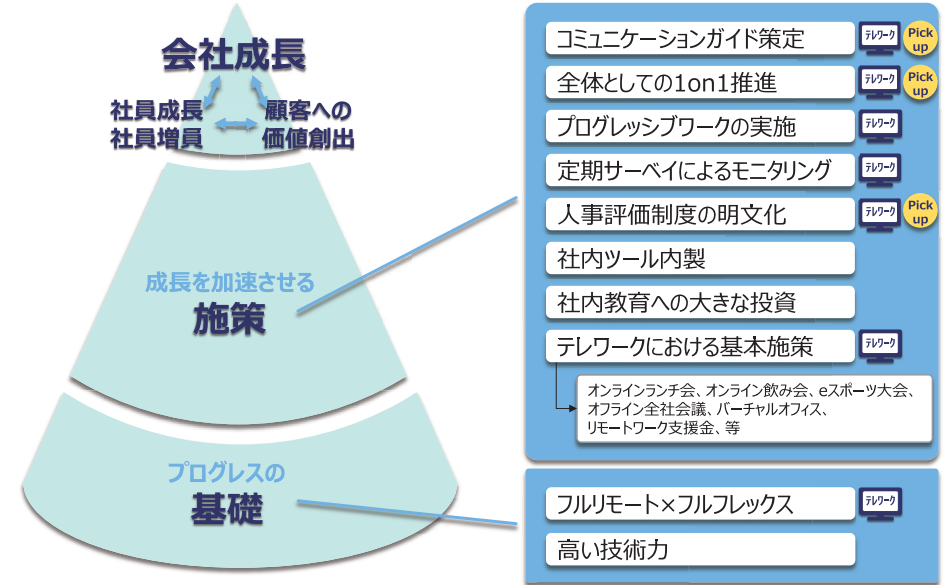


オンサイトでの仕事に比較して気にかけるべきことが多いテレワーク。



Copyright Progress Inc. all rights reserved.

12



Copyright Progress Inc. all rights reserved.

13



多様な働き方を認められる弊社において、生産性を上げリモートで常々言われるコミュニケーションコストの増加といった問題を解消するため、コミュニケーションガイドを策定している。



Copyright Progress Inc. all rights reserved.

15

- ・会社紹介
- ・フルリモートでのマネジメントは難しい？
- ・コミュニケーションガイドライン
- ・1on1コミュニケーションの推進
- ・人事評価制度の明文化
- ・まとめ

Copyright Progress Inc. all rights reserved.

14



📖 リモートワークの心構え

- リモートだからこそホットコミュ 🗣️
 - 同期/非同期 どちらのコミュニケーションも通常以上のテンションで
 - チャットは盛り上がりすぎることが通常と知る
- フレックスだからこそ即時レス 📧
 - 即レス出来ないタイミングは相手に連携しておく（同一プロジェクトなら連絡する、同一でなくてもカレンダーである程度分かるようにしておく）
 - 外出先でもレスポンスだけは出来るようスマホにSlackをインストール
- 依頼されたタスクは前向きに受け取る（はい、YES、喜んでの精神で）
- 依頼していたタスクが完了したら大きく感謝する
- コミュニケーションは一つの仕事、さぼらず **丁寧** にコミュニケーションを行う
 - 丁寧にコミュニケーションするとは？
 - 相手の話を遮らず最後まで聞こう、すぐに否定せずまず理解してみよう
 - 言葉遣いをできるだけポジティブにしよう
 - 指摘/指示をする際はなるべく具体化して細かく行おう
 - 自分の中でイメージができていない場合は、その旨も伝えよう
 - 即感謝！小さなことでも感謝を具体的な言葉にしよう



Slack

- 全般
 - 基本的にDMではなくチャンネル利用
 - あなたが発した質問や情報は他の誰かも知りたい情報の可能性が高い（聞くことは恥ずかしくないよ、ほんと！）
 - 多くの人に見える場で会話することにより、チーム・組織に形式知が蓄積される
 - チャンネルでの発言は周りのメンバーから認知されるといった効果もあり
 - 記載はなるべく簡潔に
 - 定型の「お疲れ様です」、やメンション時のさん付け（@hogehogeさん）は不要
 - 文量が多い場合は、段落分け、箇条書きを意識
 - スレッドが深くなってきたら同期コミュニケーション（ハドルやSlackコールやGoogle Meet）への移行を検討
- ポイント
 - 質問
 - 自分がどこまで調べて何が分からないかを明確にして質問する
 - 段落分け、箇条書き、セルフレビューをし、相手が分かりやすい質問を心がける
 - これにより相手がフロー状態から外れる時間を減らせるし、整理しているうちに解決することはよくある
 - 作業依頼
 - 少ない人数であれば@channelや@hereではなく@個別名でメンションをする
 - メンションされたスレッドへ誰から返信があれば最初にメンションされた全員へ通知が行くため縦いリマインドとなる
 - 依頼先が分からない場合でも明確に/バイネームでメンションを行う



Google曰く
『真に重要なのは「誰がチームのメンバーであるか」よりも「チームがどのように協力しているか」である』

- 会社紹介
- フルリモートでのマネジメントは難しい？
 - コミュニケーションガイドライン
 - 1on1コミュニケーションの推進
 - 人事評価制度の明文化
- まとめ



心理的安全性とは、対人関係においてリスクある行動を取ったときの結果に対する個人の認知の仕方、つまり、「無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる可能性のある行動をしても、このチームなら大丈夫だ」と信じられるかどうかを意味します。

心理的安全性の高いチームのメンバーは、他のメンバーに対してリスクを取ることに不安を感じていません。

自分の過ちを認めたり、質問をしたり、新しいアイデアを披露したりしても、誰も自分を馬鹿にしたり罰したりしないと信じられる余地があります。



心理的安全性が
高い状態であるために



	カジュアル 1on1	チームリーダー 1on1	CCO 1on1	CEO 1on1
目的	会話機会↑ ・仲良い人を増やす ・業務外の人との関わり	キャリアサポート ・短中長期のビジョン ・コーチング	プロコーチ ・先で解決しない ・外部に相談したい	1:全社員 ・CEOが全員と話す ・2025年はオフラインで
面談相手	メンター (役員・上長・メンバー)	組織の上長	CCO	CEO
#	コミュニケーション・ネットワーキング 週一〜四半期一程度	コミュニケーション・ネットワーキング コーチング 月一程度 コーチング研修	コーチング 適宜	会社の方向性共有 年一程度

Copyright Progress Inc. all rights reserved.

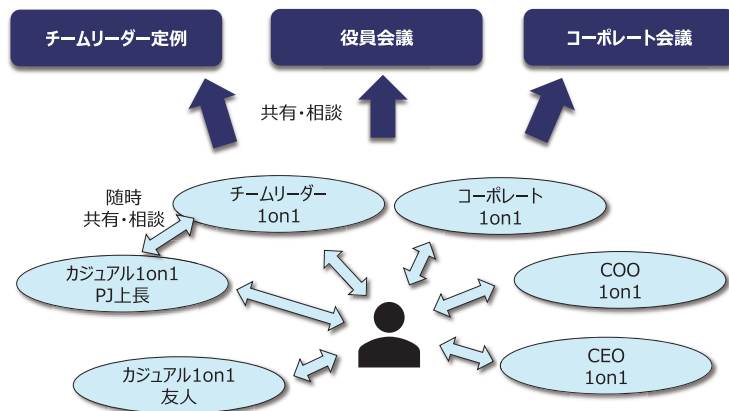
20

11

マネジメント術 1on1コミュニケーションの推進
1on1結果のスムーズな共有およびフォロー



1on1の内容はカジュアルなものからキャリアカウンセリングまで幅広いが、上がった課題については必ず解決されるようフォローされることが重要。そのため（当然1on1の内容を共有してよいか本人に確認の上だが）リーダーや役員とは課題や悩みの内容を共有しすぐに解決のアクションを起こすことを常に意識。



Copyright Progress Inc. all rights reserved.

22



cco 山田 寛也

アドラー心理学をベースとした1on1コーチングや、コミュニケーション研修、組織内コーチ育成など豊富な経験を持つ

CCOを通じて社内・社外のコミュニケーションをよりよくすることで、従業員一人一人の所属感・貢献感・他者信頼感・自己受容感の度合いを高め、関係するすべての人の満足度・幸福感が高い組織にしていけることを目指す。

具体的には以下取り組みを行う予定。

- ・ 1on1コーチングによって1on1の質を高めることにより、1on1をする側/受ける側両者における満足度の向上
- ・ コミュニケーション研修による、業務推進やプライベートにおけるコミュニケーション力の向上
- ・ 社内コーチング人材の育成

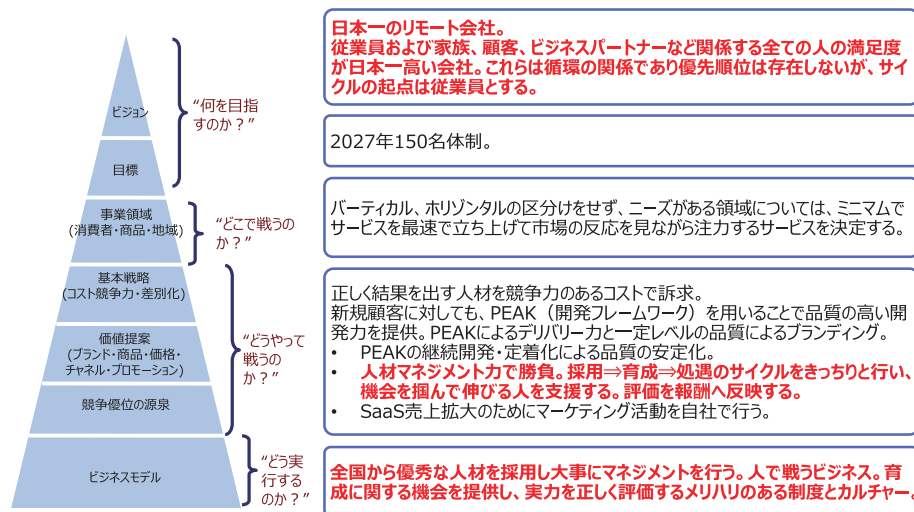
Copyright Progress Inc. all rights reserved.

21

- ・会社紹介
- ・フルリモートでのマネジメントは難しい？
 - ・コミュニケーションガイドライン
 - ・1on1コミュニケーションの推進
- ・人事評価制度の明文化
- ・まとめ

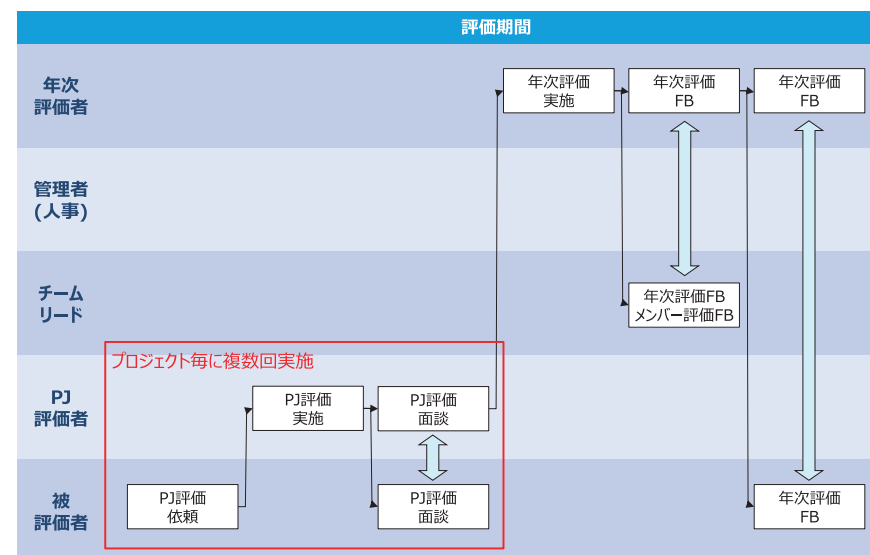
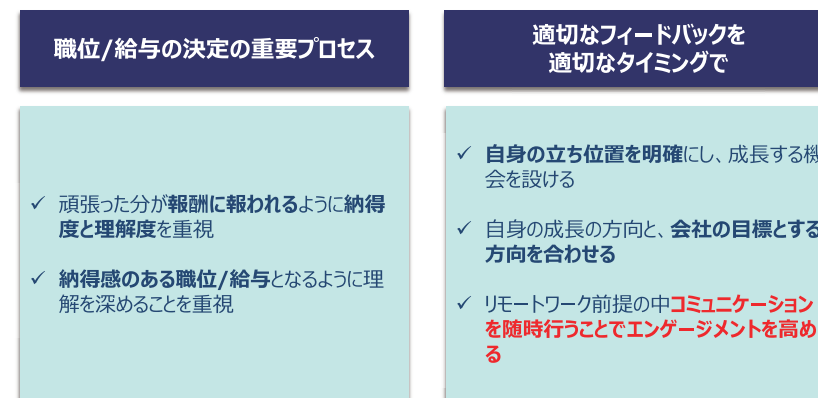
Copyright Progress Inc. all rights reserved.

23



項目	内容
タイトル	マネージャ
レポート先	シニアマネージャ
ミッション	プロジェクトの責任者としてプロジェクトの計画からリリースまでを完遂する。担当するプロジェクトデリバリーについて、プロジェクトQCD（主幹領域におけるデリバリー作業を、オンプロジェクト・オフスケジュールで重大なクレームおよび未解決課題なく遂行できていたか）を保ち実践する。またリソース・本部要員の満足度を向上し育成する
主な責任範囲	<ul style="list-style-type: none"> 1. プロジェクトを管理し、オンスケジュール・オンバジェットでプロジェクトデリバリーを行う責任を担う 2. 参画している案件の継続性を確保し、追加人員の機会を獲得する 3. クライアントとコミュニケーションを密にし、新規案件を提案する責任を担う 4. 影響が大きく緊急性の高い課題をドライブし、解決に導く 5. 自プロジェクトの収支を管理し、収益を上げる 6. 自プロジェクトメンバーのマネジメントを実施する 7. 各プロジェクト状況とメンバーの指向やスキルからメンバーアサインを決定する 8. その他シニアマネージャからの指示に関して実行する責務を担う 9. 自身が担当する事業における適切な情報の取扱い（社内の情報、顧客情報） 10. 自身が担当する業務を進める中で得られたベストプラクティスを組織にフィードバック 11. 短期的、中長期的な自身のキャリアプランの作成と、その実現に向けた実行タスク（研修参加、自己学習、ネットワーキング参加、等）の推進 12. 他サービス部門との連携（共同提案、提案支援）を実行する責任を担う 13. 予算ルールに則り、申請内容を踏まえて予算承認を行う責任を担う 14. 契約内容を、提案内容の通りに専門家の協力を得て作成する責任。 15. 発生する事象について、契約内容に則って運用がなされているかを管理する責任。 16. 契約外の事象について、社内関係者と協議して対応方針を上長含めて協議の上、決定する責任。
マネジメント範囲	<ul style="list-style-type: none"> 1. アサインプロジェクトにおいて、プロジェクト管理のコントロール 2. スタッフマネジメント 3. クライアントコミュニケーション
加点点評価指標	<ul style="list-style-type: none"> 1. 売上：当年度目標として定めた継続案件および新規案件の受注額（新規案件は今後の発展性についても加点点要素となる）
必要な技術・経験	<ul style="list-style-type: none"> 1. 小規模～中規模プロジェクトにおいて、開発管理の経験を有すること 2. Webシステム開発プロジェクトの要件定義を含む全フェーズを担当した経験を有する、もしくはフェーズごとの作業が明確になっていること 3. 部下の育成経験 4. 開発経験5年以上 5. 開発管理経験1年以上
必要な知識	<ul style="list-style-type: none"> 1. システム開発、プロジェクト管理に関する幅広い知識 2. クライアントフェイズにおいて、交渉術を有している

人事評価は処遇を決めるための重要なプロセスのみでなく、自身と会社を知り振り返る場として定義





- ・ 評価軸は5つの項目から構成
- ・ 職種別・職位別の特性はあるが5つの要素を発揮できている状態を目指す

仕事をやりぬく	対面する課題に正直に向き合い立ち向かう 課題解決に向け粘り強く最後までやり遂げる 成果を出すために周りを巻き込み推進する
オーナーシップを持つ	タスクに対してオーナーシップをもって挑む スピード感をもって能動的に動く 機会を見逃さず積極的に取り組む 周りから安心感・信頼感を得る
エンジニアリング力を発揮する	専門性を有し、専門性を発揮する 新しいことに興味を持ち続け自分自身を常に高める 論理的に物事を考えて問題解決に挑む
プロフェッショナルとして振る舞う	建設的でポジティブな振る舞いができる 何事も受容し、感謝の心を持って接する プロフェッショナルな倫理観に基づく行動ができる 正しく丁寧に力強いコミュニケーションができる
マネジメントを行う	数字に対する強いこだわりを持つ チームの力を最大化する 未来志向を持ち、一歩二歩先を考える

Copyright Progress Inc. all rights reserved.

28

13



- ・ 前述の評価軸だけでは評価しきれないが、重要な指標として加点点評価指標を設定

加点点評価①

- ・ 評価には表れないが会社への定量的な貢献
 - ・ 稼働率や売上（もしくは売上に強く寄与するもの）等

加点点評価②

- ・ 社内活動への積極的な関与・貢献
 - ・ 社内カルチャーをよくするための活動
 - ・ 有志による勉強会の実施、多読会による学習意識への貢献、全社イベントの企画・運営、等
 - ・ 採用活動や営業活動

Copyright Progress Inc. all rights reserved.

30



- ・ 各評価項目および総合評価をS・A・B・C・Dの5段階にて評点

評点	評点の定義
S	期待を大幅に上回る 上位の職位の基準でも十分パフォーマンスを発揮できるレベル ※原則、昇格対象（再現性を満たすことが前提）
A	期待以上 基準以上を満たしているレベル ※昇格検討対象
B	期待通り 基準に対して基本的には達しているレベル ※職位に見合ったパフォーマンス
C	期待未満・要改善 基準に対して課題があり職位が求める基準に一部達していないレベル ※職位のパフォーマンスにはまだ至っていない
D	要処遇見直し 基準に対して課題があり職位が求める基準に明らかに達していないレベル ※降格検討（再評価）対象

Copyright Progress Inc. all rights reserved.

29

・会社紹介

・フルリモートでのマネジメントは簡単？

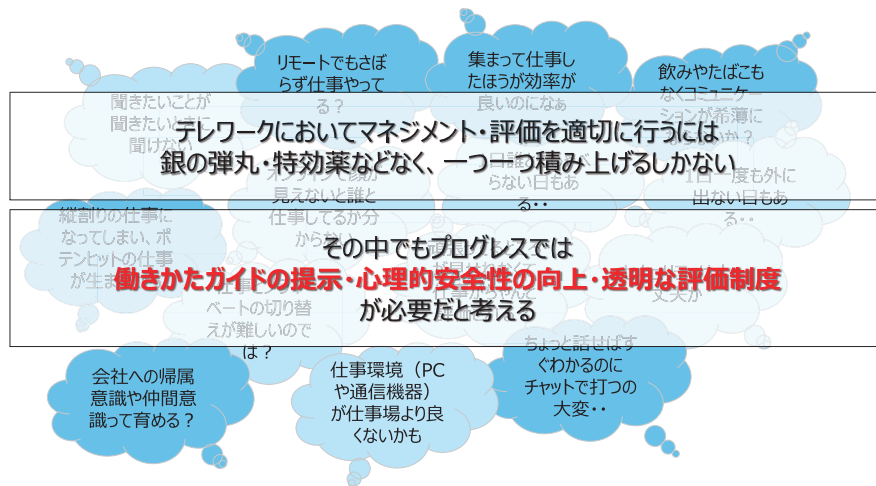
- ・ コミュニケーションガイドライン
- ・ 1on1コミュニケーションの推進
- ・ 人事評価制度の明文化

・まとめ

Copyright Progress Inc. all rights reserved.

31

オンサイトでの仕事に比較して気にかけるべきことが多いテレワーク。



Copyright Progress Inc. all rights reserved.

32

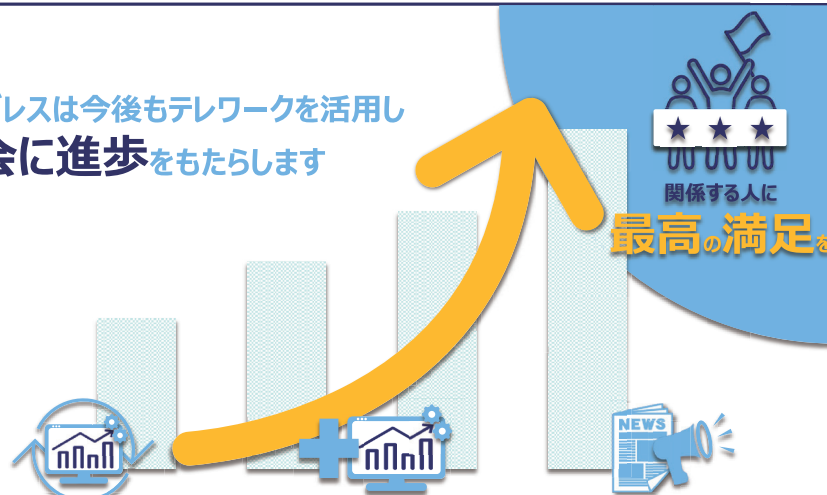
施策	施策により得られるもの	当社での仕事
コミュニケーションガイド	✓ フルリモート×フルフレックスという多様な働き方が認められる中で、会社全体の共通的なガイドを策定し、迷わない働き方を提示	働き方や評価が明確であり、心理的安全性が高まった状態でモチベーション高く働ける オンサイトと遜色なく、もしくはそれ以上に仕事を効率よく進めることが可能に
1on1コミュニケーションの推進	✓ 多様なメンバーとの1on1を実施することで、リモートワーク上の仕事における心理的安全性を高める	
人事評価制度の明文化	✓ 個人の成長すべき方向と会社の目指すべき方向を合わせる ✓ チームが働きやすくしているメンバーへの加点評価	

Copyright Progress Inc. all rights reserved.

33

今後プログレスの向かう先

プログレスは今後もテレワークを活用し
社会に進歩をもたらします



施策の効果測定と見直し

- ✓ 月次・半期ごとにサーベイ実施
- ✓ 多角的な1on1で要望・不満をヒアリング

なるべき姿への施策追加

- ✓ 規模変更に伴う適切な施策を随時実施
- ✓ 2026年度は貢献度の醸成！

テレワーク支援ツール制作

- ✓ 自社でテレワーク支援ツール制作
- ☞ ツールの外部展開

Copyright Progress Inc. all rights reserved.

34



日本一の
リモート開発会社に
我々なる

Copyright Progress Inc. all rights reserved.

テレワーク活用事例のご紹介

～社員の働きやすさと生産性の向上の両立～

2025年

一般社団法人 日本テレワーク協会
村田 瑞枝



テレワーク応援キャラクター
"ンガちゃん"

自己紹介させて下さい



- 宮崎県の出身です。中央区日本橋に20年住んでいます。
- NTTに約30年勤めていました
- 得意分野はWEBの法人向けソリューションです（25年間やってきました）
- 中小企業診断士、ファイナンシャルプランニング技能士1級、最近はロングステイアドバイザーと取得し、今、社会保険労務士の勉強中です。資格は30代でとりましたが、力不足で社員に留まりました。
- 趣味は走ることと山登りをすること、ゴルフはお付き合い程度。日本橋から新潟まで走っていったこともあります
- 日本テレワーク協会に来て一番良かったことは、ワーケーションついでに全国を旅し、山に登ったり走ったりできること
- 尊敬するタレントは増田明美さん

日本テレワーク協会のご紹介

設立: 1991年
日本サテライトオフィス協会設立
2000年
日本テレワーク協会へ名称変更

目的: 日本におけるテレワークの普及推進

理事: 20名

会員: 403企業・団体・自治体（2025年3月現在）

理念: 情報通信技術（ICT）を活用した、場所と時間にとらわれない柔軟な働き方である「テレワーク」を、広く社会に普及・啓発することにより、**個人に活力とゆとりをもたらし、企業・地域の活性化による調和のとれた日本社会の持続的な発展に寄与する**



テレワークを取り巻く概況



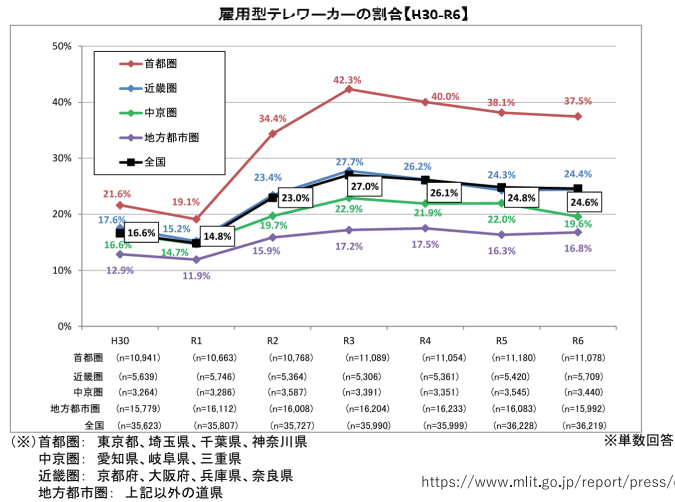
テレワークを取り巻く環境（全体像）

社会的要因	技術的要因	制度的要因	経済的要因	文化的要因
・働き方の多様化 ・人口減少・高齢化対応 ・育児・介護との両立	・ICTインフラの整備 ・クラウドノツールの普及 ・セキュリティ技術の進化	・法制度の整備 ・テレワークガイドライン ・助成金・支援制度	・BCP対策（感染症・災害） ・オフィスコスト削減 ・優秀人材の確保競争	・管理職の意識改革 ・信頼関係の再構築 ・成果で評価する文化



法改正によるテレワーク推進の動き
全体的な実施率の低下傾向
企業規模や業種による差：大企業を中心にオフィスへの回帰を進める動きが見られる一方で、中小企業や特定の職種では引き続きテレワークが活用されています。
働き手のニーズとのギャップ

国土交通省 令和6年度 テレワーク人口実態調査



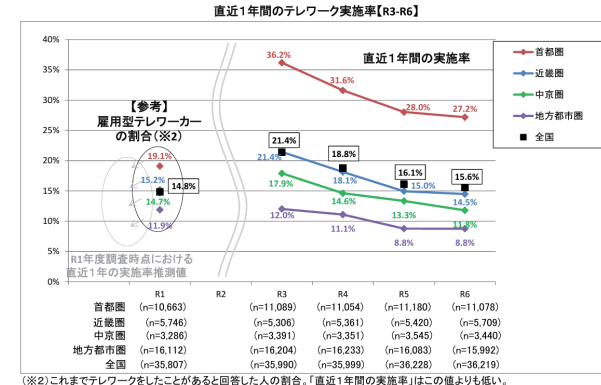
<https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001878996.pdf>

国土交通省 令和6年度 テレワーク人口実態調査

【設問対象者】雇用型就業者【n=36,219】

○コロナ禍以降の直近1年間のテレワーク実施率(※1)は、どの地域も減少しているが、全国平均ではコロナ流行前時点のテレワークをしたことのある人の割合と比べて高い水準を維持。
 ⇒コロナ禍からのより戻しが見られるが、全国平均では従前よりは高い水準にあり、定着傾向。

(※1) 雇用型就業者のうち、各調査年度において直近1年間にテレワークを実施しているテレワーカーの割合



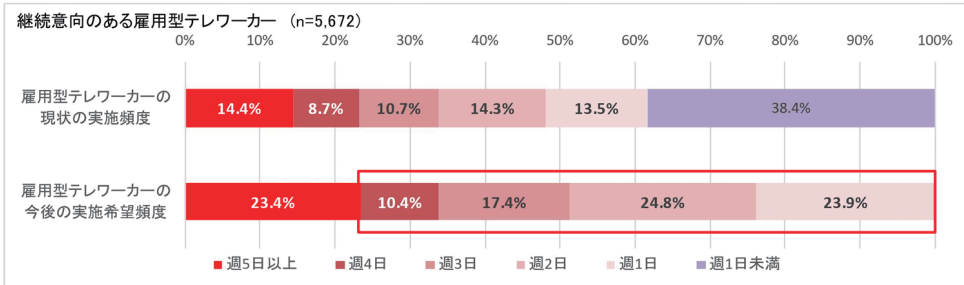
<https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001878996.pdf>

国土交通省 令和6年度 テレワーク人口実態調査

【設問対象者】雇用型テレワーカーのうちテレワーク継続意向あり【n=5,672】

- 継続意向のある雇用型テレワーカーの実施希望頻度は、現状よりも高い。
- 継続意向のある雇用型テレワーカーの実施希望頻度は週2日が最も多く、次いで週1日、週5日以上が高い。半数以上が週3日以上を希望。
- 7割以上は週1以上の出社と組み合わせたハイブリットワークを希望

継続意向のある雇用型テレワーカーの実施希望頻度と現状の実施頻度

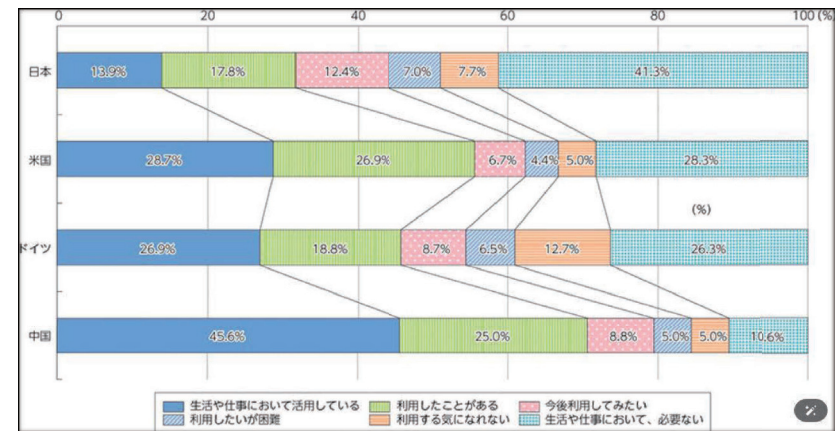


<https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001878996.pdf>

※単数回答

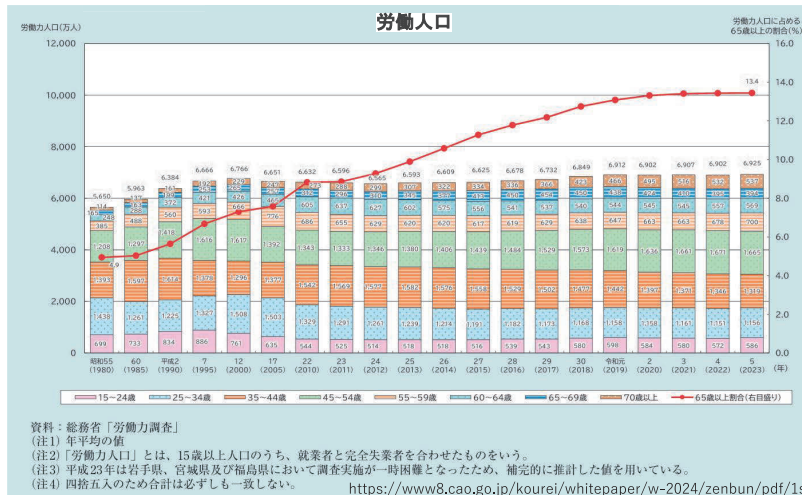
総務省 令和6年版 情報通信白書

テレワーク・オンライン会議の利用状況(個人・国際比較)



<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r06/html/nd21b220.html>

内閣府 令和6年版高齢社会白書



育児介護休業法 テレワークに関する法改正

2025年4月1日施行	<p>【追加】 3歳に満たない子を養育する労働者に関し、育児短時間勤務制度を講ずることが困難な場合の代替措置の選択肢の1つにテレワークが追加されました。</p> <p>【努力義務】 3歳に満たない子を養育する労働者で育児休業をしていないもの、又は要介護状態にある対象家族を介護する労働者で介護休業をしていないものがテレワーク等を選択できるように措置を講ずることが、事業主の努力義務となりました</p>
2025年10月1日施行	<p>【義務】 事業主は、3歳から小学校就学前の子を養育する労働者に対して、職場のニーズを把握した上で、①始業時刻等の変更、②テレワーク等（10日以上/月）、③保育施設の設置運営等、④養育両立支援休暇（就業しつつ子を養育することを容易にするための休暇）の付与（10日以上/年）、⑤短時間勤務制度、の中から2つ以上の措置を選択して講じなければなりません。</p> <p>【義務】 3歳に満たない子を養育する労働者に対して、子が3歳になるまでの適切な時期に、事業主は柔軟な働き方を実現するための措置として上記で選択した制度（対象措置）に関する以下の周知事項の周知と制度利用の意向の確認を、個別に行わなければなりません</p>

育児・介護休業法 令和6年（2024年）改正内容の解説 <厚生労働省都道府県労働局雇用環境・均等部（室）>
<https://www.mhlw.go.jp/content/119000000/001407488.pdf>
 を元に日本テレワーク協会村田が作成

テレワークを取り巻く概況

- 労働力確保は急務
- 「テレワーク」は、働く（ための）手段の一つ
- IT化をきっかけとしたテレワークが普及
 - ▶ 業種・業界の広がり→できない業種といった言い訳がしにくい
 - ▶ 人材確保へつながる
- 育児介護休業法の改正



「みんなでやろうテレワーク」ではなく、「わたしのためのテレワーク」に

【第8回テーマ】 テレワーク社員のマネジメントと評価は 難しくない

必要だと思われるもの・こと（例）

- 業務の可視化と情報共有**
 - タスク管理ツール（例：Trello、Backlog、Notionなど）や共有ドキュメントを活用。
 - 「見えない働き」が過小評価されないよう、報告・連絡・相談の文化を醸成。
- 働き方の柔軟性と信頼**
 - 働く時間や場所に一定の自由を認める代わりに、「信頼と責任」で関係を築く。
 - マイクロマネジメントを避け、成果と自己管理能力を尊重。
 - 1on1ミーティングやチームミーティングを定期的を実施。
 - 雑談や非業務的な会話も取り入れて心理的安全性を確保。
- 明確な目標設定と期待値の共有・成果ベースのマネジメント**
 - 成果物や期限、品質基準などを明確に伝える。評価者サポート
 - OKR（Objectives and Key Results）やSMART目標の活用が有効です。
 - 定期的なコミュニケーション
 - 勤務時間よりも「何を達成したか」にフォーカス。
 - プロセスよりもアウトカムを重視する文化を育てる。
- ツールの活用**
 - タスク管理（例：Trello、Asana）、コミュニケーション（例：Slack、Teams）、進捗共有（例：Notion、Google Docs）などを活用。
- エンゲージメントの維持**
 - オンラインイベントやバーチャルランチなどでチームの一体感を醸成。
 - 社員の声を拾うアンケートやフィードバックの仕組みも重要。

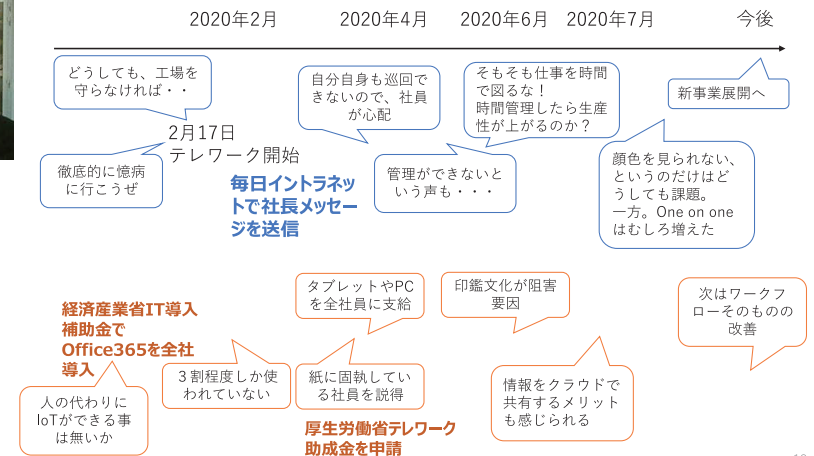
株式会社白山のテレワーク導入



米川社長



堀田業務改善室長
兼生産技術部長



12

13

株式会社白山のテレワークとリアルコミュニケーション

社長からのメッセージ

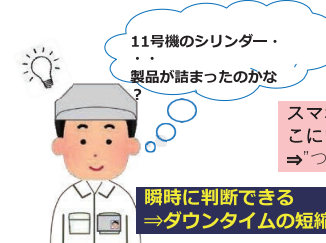
全社員説明会（事業計画等）



Copyright © 2024 Hakusan Inc. All Rights Reserved

14

これも1つのコミュニケーション！



Copyright © 2024 Hakusan Inc. All Rights Reserved

15

こんなコミュニケーションも！

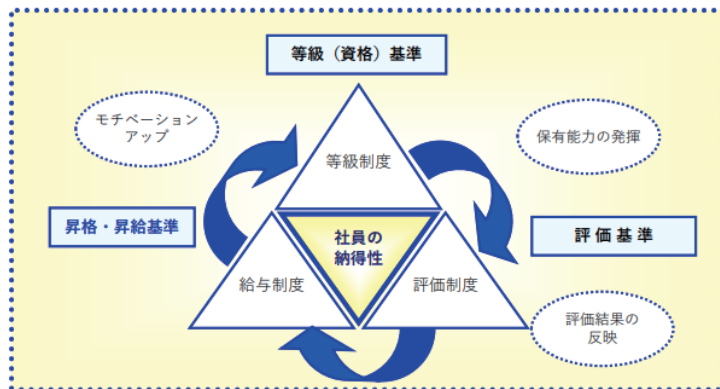
＜一人ひとりに優勝体験を＞月間MVP賞



似顔絵は米川社長が作画 Copyright © 2024 Hakusan Inc. All Rights Reserved

株式会社白山の人事制度改革（役割等級制度）

各等級に求められる役割を細かく規定し、給与も含め全社員に公開



こんなコミュニケーションも！

Viva Victory -小さな勝利を祝う会-

部署間の連携、社員同士のコミュニケーション向上を目的として、月に一度、他者からの賞賛を受けた部門や個人に対して表彰式を実施

- ・総務人事 若手社員が中心となって企画、運営
- ・経営者や上司が支援

※企画名称やイラストなども若手社員が考案、デザイン



グリービジネスオペレーションズ株式会社



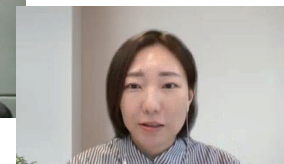
- グリーグループの特例子会社
- データ作成・入力業務、総務・人事業務のサポート業務、ゲームビジネスサポート業務、品質管理、画像加工、調査などを受託で行っている
- 社員の8割以上は精神障害を抱えており、特に発達障害を持つ方が多い



「障害はあくまでグラデーションの中の一つであり、誰もが生きづらさを抱えている」という山本社長のもと、障がい者のみでなく、誰もが働きがいをもってそれぞれのスタイルで働ける職場を実現しているンガ



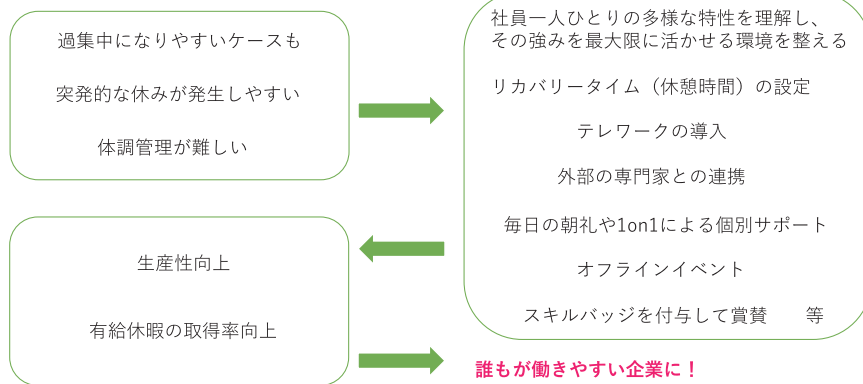
マネージャー 西村 優子 氏



マネージャー 田村 真梨子 氏

グリービジネスオペレーションズ株式会社のお取り組み

社員の声に耳を傾け、安心してパフォーマンスを発揮できる環境を共に作り上げていくことが、持続的な企業成長への鍵



20

テレワーク社員のマネジメントは人的資本経営そのもの

1. 業務の可視化と情報共有
2. 働き方の柔軟性と信頼
3. 明確な目標設定と期待値の共有・成果ベースのマネジメント
5. ツールの活用
6. エンゲージメントの維持

同じ方向を向いていること

コミュニケーション

同じもののさしを持つこと

心理的安全性

納得感（公開、公平）

個々人の幸せな働き方、個々人の成長 → 人材の価値最大化

21

ICTの留意点



22

テレワークに必要なICTツール

まずは、モバイル端末、通信環境、業務用データがあればスタートできます。何よりも業務に必要な情報とプロセスがデジタル化されていること、セキュリティが担保されていることが重要です。



厚労省 テレワーク総合ポータル

23

テレワーク時代で何が変わったのか？

働く場所

→コントロール外

- ・PC等情報機器の紛失/盗難リスク増
- ・ネットワーク接続経路の複雑化
- ・家族等による誤操作
- ・オンライン会議の常用
- ・**ひとりぼっち（有事の対応）**

情報資産の格納場所

→クラウド

- ・キャビネット→サーバ→クラウドストレージ
- ・業務システム→SaaS・PaaSの普及

サイバー攻撃

→ランサムウェア・ビジネス詐欺

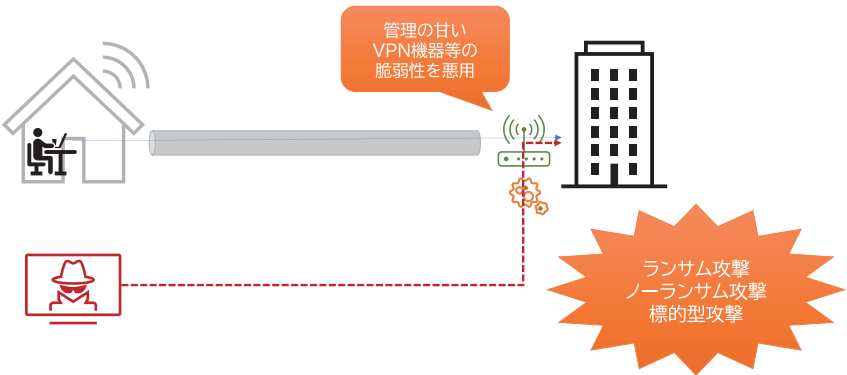
- ・6000億回の攻撃（国内）
- ・巧妙なマルウェア
- ・金銭狙い悪質化

情報セキュリティ10大脅威2025

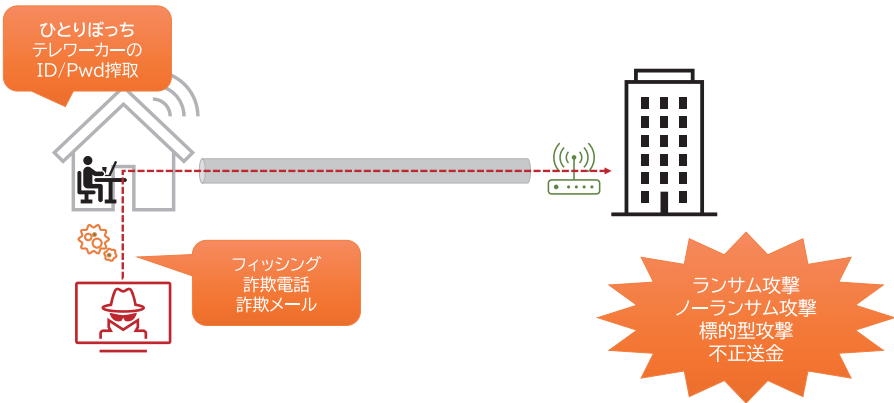
順位	「組織」向け脅威	初選出年	10大脅威での取り扱い (2016年以降)	「個人」向け脅威(五十音順)	初選出年	10大脅威での取り扱い (2016年以降)
1	ランサム攻撃による被害	2016年	10年連続10回目	インターネット上のサービスからの個人情報の窃取	2016年	6年連続9回目
2	サプライチェーンや委託先を狙った攻撃	2019年	7年連続7回目	インターネット上のサービスへの不正ログイン	2016年	10年連続10回目
3	システムの脆弱性を突いた攻撃	2016年	5年連続8回目	クレジットカード情報の不正利用	2016年	10年連続10回目
4	内部不正による情報漏えい等	2016年	10年連続10回目	スマホ決済の不正利用	2020年	6年連続6回目
5	機密情報等を狙った標的型攻撃	2016年	10年連続10回目	偽警告によるインターネット詐欺	2020年	6年連続6回目
6	リモートワーク等の環境や仕組みを狙った攻撃	2021年	5年連続5回目	ネット上の誹謗・中傷・デマ	2016年	10年連続10回目
7	地政学的リスクに起因するサイバー攻撃	2025年	初選出	フィッシングによる個人情報等の詐取	2019年	7年連続7回目
8	分散型サービス妨害攻撃(DDoS攻撃)	2016年	5年ぶり6回目	不正アプリによるスマートフォン利用者への被害	2016年	10年連続10回目
9	ビジネスメール詐欺	2018年	8年連続8回目	メールやSMS等を使った脅迫・詐欺の手口による金銭要求	2019年	7年連続7回目
10	不注意による情報漏えい等	2016年	7年連続8回目	ワンクリック請求等の不当請求による金銭被害	2016年	3年連続5回目

出典：IPA（独立行政法人 情報処理推進機構）

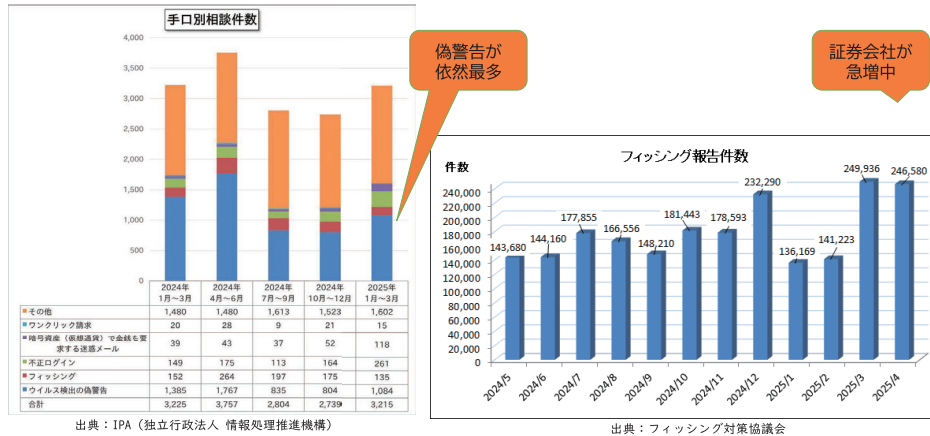
テレワーク等の環境や仕組みを狙った攻撃①



テレワーク等の環境や仕組みを狙った攻撃②



セキュリティ相談・報告件数



28

ウイルス検出の偽警告



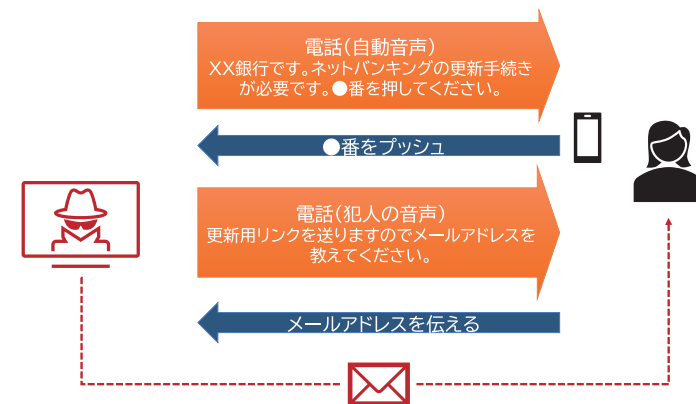
29

巧妙化するフィッシング



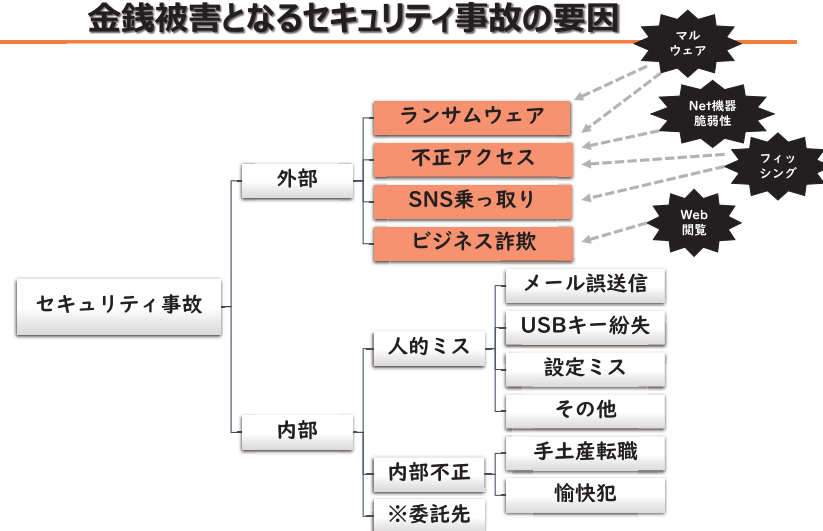
30

ボイスフィッシング（ビッシング）



31

金銭被害となるセキュリティ事故の要因



まずはミニマム対策7条



最新パッ
(端末)

教育・訓練
(犯罪手口の共有)

パスワード強化
(使いまわし禁止)

防御・検知（侵入機会の最小化）

最新パッチ
(自宅含むNet機器)

クラウド設定
(委託・退職者ID)

対応・復旧（被害の最小化）

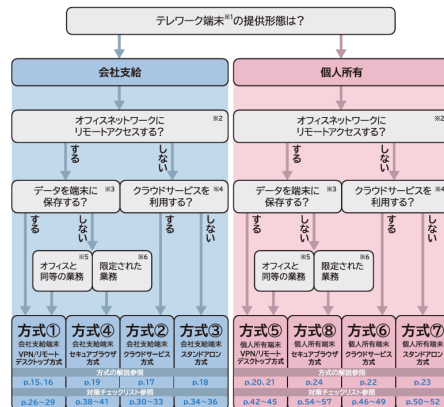
オンラインバンキング・クレカ決済
多要素認証

有事の手順
相談窓口

初級

中小企業等担当者向けテレワークセキュリティの手引き

https://www.soumu.go.jp/main_content/000816096.pdf



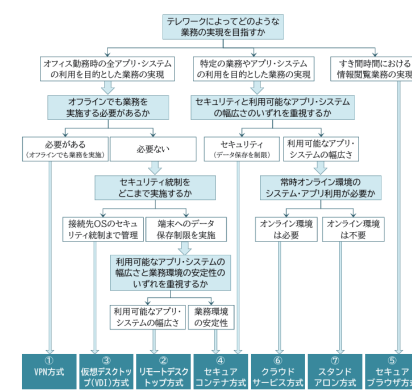
方式① テレワークセキュリティ 対策チェックリスト(1/4)

[illegible]

中級

総務省テレワークセキュリティガイドライン

https://www.soumu.go.jp/main_content/000752925.pdf



推奨製品の
仕様・価格など

https://japan-telework.or.jp/tw_info/suguwakaru/guide/

やってみようかなと、少しでも思ったら



はろー て れ わーく
0120-86-1009

平日9時から17時



sodan@japan-telework.or.jp



ご訪問して行うコンサルティングも、3回まで無料です。
IT系も労務管理系も、幅広く対応できます。

厚生労働省事業

36

テレワーク実施時の労務管理上の留意点

令和7年度 厚生労働省主催テレワークセミナー

テレワーク専門相談員／専門コンサルタント
特定社会保険労務士 松浦 洋一郎

令和7年12月18日(木)
一般社団法人 日本テレワーク協会

Japan Telework Association

I. テレワークガイドラインの活用

Contents

Contents

1 はじめに	04	7 テレワークにおける労働時間管理の工夫	17
2 テレワークの形態	05	8 テレワークにおける安全衛生の確保	24
3 テレワークの導入に際しての留意点	06	9 テレワークにおける労働災害の補償	29
4 労務管理上の留意点	09	10 テレワークの際のハラスメントへの対応	33
5 テレワークのルールの策定と周知	12	11 テレワークの際のセキュリティへの対応	33
6 様々な労働時間制度の活用	14	12 お役立ち情報	34

I. テレワークガイドラインの活用

テレワークを活用する企業、労働者の皆さまへ

厚生労働省

I. テレワークガイドラインの活用

労務管理上の留意点

テレワークのルールの策定と周知

様々な労働時間制度の活用

テレワークにおける労働時間管理

II. 情報機器ガイドラインについて

III. テレワーク助成金について

IV. 無料コンサルタント窓口



テレワークの

適切な導入及び
実施の推進のための
ガイドライン



I. テレワークガイドラインの活用

1. はじめに

2. テレワークの形態

1 | はじめに

労働者が情報通信技術を利用して行う事業場外勤務(以下「テレワーク」といいます。)には、以下のメリットがあります。

労働者にとっては、
オフィスでの勤務に比べて、働く時間や場所を柔軟に活用することが可能であり、通勤時間の短縮及びこれに伴う心身の負担の軽減、仕事に集中できる環境での業務の実施による業務効率化につながり、それに伴う時間外労働の削減、育児や介護と仕事の両立の一助となる等、仕事と生活の調和を図ることが可能となるといったメリットがあります。

また、使用者にとっても、
業務効率化による生産性の向上にも資すること、育児や介護等を理由とした労働者の離職の防止や、遠隔地の優秀な人材の確保、オフィスコストの削減等のメリットがあります。

テレワークは、ウイズコロナ・ポストコロナの「新たな日常」、「新しい生活様式」に対応した働き方であると同時に、働く時間や場所を柔軟に活用することのできる働き方として、更なる導入・定着を図ることが重要です。

本ガイドラインは、

使用者が適切に労務管理を行い、労働者が安心して働くことができる良質なテレワークを推進するため、テレワークの導入及び実施に当たり、労務管理を中心に、労使双方にとって留意すべき点、望ましい取組等を明らかにしたものです。

本ガイドラインを参考として、労使で十分に話し合いが行われ、良質なテレワークが導入され、定着していくことが期待されます。



2 | テレワークの形態

テレワークの形態は、業務を行う場所に応じて、労働者の自宅で行う在宅勤務、労働者の属するメインのオフィス以外に設けられたオフィスを利用するサテライトオフィス勤務、ノートパソコンや携帯電話等を活用して勤務可能な場所を選択した場所で行うモバイル勤務に分類されます。

テレワークの形態としての点の点が挙げられます。

① 在宅勤務

通勤を要しないことから、事業場での勤務の場合に通勤に要する時間を柔軟に活用できます。また、例えば育児休業明けの労働者が短時間勤務等と組み合わせて勤務することが可能となること、保育所の近くで働くことが可能となること等から、仕事と家庭生活との両立に資する働き方です。



② サテライトオフィス勤務

自宅の近くや通勤途中の場所等に設けられたサテライトオフィス(シェアオフィス、コワーキングスペースを含みます。)での勤務は、通勤時間を短縮しつつ、在宅勤務やモバイル勤務以上に作業環境の整った場所で就労可能な働き方です。



③ モバイル勤務

労働者が自由に働く場所を選択できる、外勤における移動時間を活用できる等、働く場所を柔軟にすることから業務の効率化を図ることが可能な働き方です。



このほか、テレワーク等を活用し、普段のオフィスとは異なる場所で余暇を過ごしつつ仕事を行う、いわゆる「ワーケーション」についても、情報通信技術を利用して仕事を行う場合には、モバイル勤務、サテライトオフィス勤務の一形態として分類することができます。

I .テレワークガイドラインの活用



3. テレワークの導入に際しての留意点

【3】テレワークの導入に際しての留意点

【1】テレワークの推進に当たってのポイント

テレワークの推進は、労使双方にとってプラスなものとなるよう、働き方改革の推進の観点にも配慮して行うことが有益であり、使用者が適切な労務管理を行い、労働者が安心して働くことのできる良質なテレワークとすることが求められます。また、テレワークを推進する上で、従来の業務遂行の方法や労務管理の在り方等について改めて見直しを行うことも、生産性の向上に資するものであり、テレワークを実施する労働者だけでなく、企業にとってもメリットがあるものです。

テレワークを円滑かつ適切に、制度として導入し、実施するに当たってはあらかじめ労使で十分に話し合っているべき事項の一例

導入目的	対象業務	対象となる労働者の範囲
実施場所	テレワーク可能日 (労働者の希望、法務制、機密等)	申請等の手続
費用負担	労働時間管理の方法や 中抜け時間の取扱い	通常又は緊急時の 連絡方法

あらかじめ労使で十分に話し合い、定めよう。

【2】テレワークの対象業務選定時の留意点

例えば、いわゆるエンセンシャルワーカーとが従事する業務等、その性格上テレワークを実施することが難しい業務・職種があると考えられますが、一般にテレワークを実施することが難しいと考えられる業務・職種であっても個別の業務によっては実施できる場合があります。このため、必ずしもそれまでの業務の在り方を前提にテレワークの対象業務を選定するのではなく、仕事内容の本質的な見直しを行うことが有効な場合があります。

「テレワークに向かない」と安易に判断すべきではありません。

- 業務遂行の質を高める
- 業務遂行の方法の見直しを検討することが望ましいです。

オフィスに出勤する労働者のみに業務が限られるように留意しましょう。

【3】テレワークの対象者選定時の留意点

テレワークの実施は様々な場面で、労働者がテレワークを希望する場合や、使用者が指示する場合がありますが、いずれにしても実際にテレワークを実施するに当たっては、労働者本人の納得の下、対応を図る必要があります。

また、短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律(平成5年法律第76号)及び労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律(昭和60年法律第88号)に基づき、正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間で、あらゆる待遇について不合理な待遇差を設けてはならないこととされています。

テレワークの対象者を選定するに当たっては、正規雇用労働者、非正規雇用労働者といった雇用形態の違いのみを理由として対象者から除外することがないようにしましょう。

※ 雇用形態のみを理由にテレワークの対象から除外することは、パートタイム・有期雇用労働法、労働者派遣法に違反する可能性があります。



派遣労働者のテレワークを検討する際は、こちらをご参照ください。
厚生労働省「派遣労働者等に係るテレワークに関するQ&A」(令和3年2月4日現在版)
<https://www.mhlw.go.jp/content/000734954.pdf>

雇用形態にかかわらず、業務等の要因により、企業内でテレワークを実施できる者に偏りが生じてしまう場合には、労働者間で納得感を得られるよう、テレワークを実施する者の優先順位やテレワークを行う頻度等について、あらかじめ労使で十分に話し合うことが望ましいです。

また、在宅での勤務は生活と仕事の線引きが困難になる等の理由から在宅勤務を希望しない労働者について、サテライトオフィス勤務やモバイル勤務を利用することも考えられます。

特に、

新入社員、中途採用の社員及び異動直後の社員は、業務について上司や同僚等に聞きたいことが多く、不安が大きい場合があります。このため、業務を円滑に進める観点から、テレワークの実施に当たっては、コミュニケーションの円滑化に特化した配慮をすることが望ましいです。



4

I .テレワークガイドラインの活用



3. テレワークの導入に際しての留意点

【4】導入に当たっての望ましい取組

テレワークの推進に当たっては、以下のような取組を行うことが望ましいです。

既存業務の見直し・点検

テレワークをしやすい業務・職種であっても、不要な押印や署名、対面での会議を必須とする、資料を紙で上司に説明する等の仕事の進め方がテレワークの導入・実施の障壁となっているケースがあります。そのため、不要な押印や署名の廃止、書類のペーパーレス化、決裁の電子化、オンライン会議の導入等が有効です。また、職場内の意識改革をはじめ、業務の進め方の見直しに取り組むことが望ましいです。



円滑なコミュニケーション

円滑に業務を遂行する観点からは、働き方が変化する中でも、労働者や企業の状況に応じた適切なコミュニケーションを促進するための取組を行うことが望ましいです。職場と同様にコミュニケーションを取ることができるソフトウェア導入等も考えられます。



グループ企業単位等での実施の検討

職場の雰囲気等でテレワークを実施することが難しい場合もあるため、企業のトップや経営層がテレワークの必要性を十分に理解し、方針を示すなど企業全体として取り組む必要があります。また、職場での関係や取引先との関係により、一個人、一企業のみでテレワークを推進することが困難な場合があります。そのため、グループ企業や、業界単位などを含めたテレワークの実施の呼びかけを行うことも望ましいです。

5

I .テレワークガイドラインの活用



4. 労務管理上の留意点

【1】テレワークにおける人事評価制度のポイント

テレワークは、非対面の働き方であるため、個々の労働者の業務遂行状況や、成果を生み出す過程で発揮される能力を把握しづらい側面があるとの指摘がありますが、人事評価は、企業が労働者に対してどのような働き方を求め、どの程度に反映するかといった観点から、企業がその方法を工夫して、適切に実施することが基本です。

例えば・・・

上司は、部下に求める内容や水準等をあらかじめ具体的に示しておくとともに、評価対象期間中には、必要に応じてその達成状況について共通の認識を持つための機会を柔軟に設けることが望ましいです。

特に、行動面や勤務態度、態度等の情態面を評価する企業は、評価対象となる具体的な行動等の内容や評価の方法をあらかじめ見える化し、示すことが望ましいです。

加えて、人事評価の評価者に対しては、非対面の働き方において適正な評価を実施できるよう、評価者に留意する訓練等の機会を設ける等の工夫が考えられます。



テレワークを実施している等に対し、

時間外・休日又は所定外深夜(以下「時間外等」といいます。)のメール等に対応しなかったことを理由として不利な人事評価を行うことは適切な人事評価とはいえません。



なお、テレワークを行う場合の評価方法を、オフィスでの勤務の場合の評価方法と区別する際には、誰かがテレワークを行えるようにすることを妨げないように工夫を行うとともに、あらかじめテレワークを選択しようとする労働者に対して当該取扱いの内容を説明することが望ましいです。

テレワークの実施頻度が労働者に委ねられている場合には、

テレワークを実施せずにオフィスで勤務していることを理由として、オフィスに出勤している労働者を高く評価すること等も、労働者がテレワークを行おうとするこの妨げになるものであり、適切な人事評価とはいえません。

【2】テレワークに要する費用負担の取扱いと留意点

テレワークを行うことによって労働者に過度の負担が生じることが望ましくありません。

個々の企業ごとの業務内容、物品の状況等により、費用負担の取扱いは様々なため、労働者のどちらがどのように負担するか、また、使用者が負担する場合における限度額、労働者が使用者に費用を請求する場合の請求方法等については、あらかじめ労使で十分に話し合い、企業ごとの状況に応じたルールを定め、就業規則等において規定しておくことが望ましいです。特に、労働者に情報通信機器、作業用品その他の負担をさせる定めをする場合には、当該事項について就業規則に規定しなければならないこととされています(労働基準法(昭和22年法律第49号)第89条第5号)。

費用負担の例

機材購入費	通信費
パソコン本体や周辺機器、複写機、スマートフォンなどについては、会社から貸与しているケースが多い	通信回線の利用料等は個人使用と業務使用との切り分けが困難なため、一定割合を自己負担としている例もみられる
消耗品購入費	光熱費
■ 文具消耗品は会社が購入したものを使用する ■ 切手や宅電メール変更等は事前に配布する ■ 社用車の充電は無料とする等	経費により様々な光熱費は、業務使用分の切り分けが困難なため、テレワーク勤務手当に含めて支払う企業の例もみられる

あらかじめ労使で十分に話し合い、就業規則等に定めておくことが望ましい事項

- ・ 労使のどちらがどのように負担するか
- ・ 使用者が負担する場合における限度額
- ・ 労働者が請求する場合の請求方法

など

在宅勤務に伴い、労働者個人が契約した電話回線等を用いて業務を行わせる場合、通話料、インターネット利用料などの通信費が増加する場合や、労働者の自宅の電気料金等が増加する場合、実際の費用のうち業務に要した実費の金額を在宅勤務の実態(勤務時間等)を踏まえて合理的・客観的に計算し、支給することも考えられます。

なお、在宅勤務に係る費用負担等に関する源泉所得税の課税関係については、国税庁が作成した「在宅勤務に係る費用負担等に関するFAQ(源泉所得税関係)」(令和3年1月15日)を参照してください。

6

I .テレワークガイドラインの活用



4. 労務管理上の留意点ーテレワーク実施時の人事評価制度

テレワーク時の人事評価制度は、いかにあるべきか？

・テレワーク実施時に限らず、人事評価制度が必要

・評価そのものに重点を置くのではなく、従業員の能力開発やモチベーションの維持・向上を目指す面談を行う。

・年に2回の評価面談の実施時に、自己評価と上司の評価を擦り合わせる。同時に、業務目標、各人のキャリア目標を話し合ってすり合わせるにより、信頼関係を醸成。

・従業員のエンゲージメントを高め、成長を促し満足度を高める⇒モチベーションを高め、雇用の維持(リテンション)にも役立つ。

7

I.テレワークガイドラインの活用



4. 労務管理上の留意点ーテレワーク実施時の人事評価制度

テレワーク時の人事評価制度は、いかにあるべきか？

・自己申告制度、目標管理制度（MBO）、キャリア面談、日常的な1on1による面談、OJT、メンター制度等、多様化する働き方の中で、核となるべき人事労務制度と従業員の能力向上を引き出す人事労務管理が必要。

・評価のための評価でなく、能力向上を促す評価制度。コミュニケーション能力向上、チームワークの向上、リーダーシップ力の向上等、各人の日常業務の質向上と組織力の向上を目指す評価項目とする。

<組織の目標>

- ・ナレッジマネジメントの構築
- ・高信頼性組織の構築
- ・学習する組織の実践

I.テレワークガイドラインの活用



4. 労務管理上の留意点

【4】テレワークを効果的に実施する人材育成の行い方

テレワークの特性を踏まえると、勤務する時間帯や自らの健康に十分に注意を払いつつ、作業効率を勘案して、自律的に業務を遂行できることがテレワークの効果的な実施に適しており、企業は、各労働者が自律的に業務を遂行できるよう仕事の進め方の工夫や社内教育等によって人材の育成に取り組むことが望ましいです。

併せて、労働者が自律的に働くことができるよう、管理職による適切なマネジメントが行われることが重要であり、テレワークを実施する際に適切な業務指示ができるようにする等、管理職のマネジメント能力向上に取り組むことも望ましいです。

例えば・・・

- ・テレワークを行うに当たっては、管理職へのマネジメント研修を行うこと
- ・仕事の進め方として最初到大枠の方針を示すこと

等、部下が自律的に仕事を進めることができるような指示の仕方が可能とすること等が考えられます。



I.テレワークガイドラインの活用



【3】テレワーク状況下における人材育成のポイント

テレワークを推進する上で、社内教育等についてもオンラインで実施することも有効です。オンラインでの人材育成は、例えば、「他の社員の営業の姿を大人数の後輩社員がオンラインで見て学ぶ」「動画にしていっても学べるようにする」等の、オンラインならではの利点を持っているため、その利点を活かす工夫をすることも有効です。

このほか、テレワークを実施する際には、新たな機器やオンライン会議ツール等を使用する場合があり、一定のスキルの習得が必要となる場合があることから、特にテレワークを導入した初期あるいは機材を新規導入したときには、必要な研修等を行うことも有効です。



また、テレワークを行う労働者について、社内教育や研修制度に関する定めをする場合には、当該事項について就業規則に規定しなければならないこととされています。（労働基準法第89条第7号）

I.テレワークガイドラインの活用



5. テレワークルールの策定と周知

【1】労働基準関係法令の適用

労働基準法上の労働者については、テレワークを行う場合においても、以下のような労働基準関係法令が適用されます。

労働基準法(昭和22年法律第49号)

最低賃金法(昭和34年法律第137号)

労働安全衛生法(昭和47年法律第57号)

労働者災害補償保険法(昭和22年法律第50号)



【2】就業規則整備のポイント

テレワークを円滑に実施するためには、使用者は労使で協議して策定したテレワークのルールを就業規則に定め、労働者に適切に周知する等の対応を行うことが望ましい。テレワークを行う場所について、労働者が専らモバイル勤務をする場合や、いわゆる「ワーケーション」の場合など、労働者の都合に合わせて柔軟に選択することができる場合には、使用者の許可基準を示した上で、「使用者が許可する場所」においてテレワークが可能である旨を定めておくことが考えられます。なお、テレワークを行う場所の如何に関わらず、テレワークを行う労働者の属する事業場がある都道府県の最低賃金が適用されることに留意する必要があります。

I .テレワークガイドラインの活用



5. テレワークルールの策定と周知

【3】労働条件明示のポイント

使用者は、労働契約を締結する際、労働者に対し、就業の場所に関する事項等を書面の交付等の方法により明示することになっており（労働基準法第15条、労働基準法施行規則（昭和22年厚生省令第23号）第5条第1項第1号の3）、労働者に対し雇入れ直後からテレワークを行わせることが通常想定される場合は雇入れ直後の就業の場所として、また、その労働契約の期間中にテレワークを行うことが通常想定される場合は変更の範囲として、本誌5【2】の「使用者が許可する場所」も含め自宅やサテライトオフィスなど、テレワークを行う場所を明示する必要があります。

労働者がその労働契約の期間中にテレワークを行うことを予定している場合

自宅やサテライトオフィス等、テレワークを行うことが可能である就業の場所を明示する必要があります。

労働者が専らモバイル勤務をする場合等、業務内容や労働者の都合に合わせて働く場所を柔軟に運用する場合

就業の場所についての許可基準を示した上で、「使用者が許可する場所」といった形で明示することも可能です。



【4】労働条件変更に関する留意点

労働契約や就業規則において定められている勤務場所や業務遂行方法の範囲を超えて使用者が労働者にテレワークを行わせる場合には、労働者本人の合意を得た上での労働契約の変更が必要であること（労働者本人の合意を得ずに労働条件の変更を行う場合には、労働者の受ける不利益の程度等に照らして合理的なものと認められる就業規則の変更及び周知による必要があること）に留意する必要があります（労働契約法（平成19年法律第128号）第8条～第11条）。

12

28

I .テレワークガイドラインの活用



6. 様々な労働時間制度の活用

イ フレックスタイム制

フレックスタイム制は、労働者が始業及び終業の時刻を決定することができる制度であり、テレワークになじみやすい制度です。特に、テレワークには、働く場所の柔軟な活用を可能とすることにより、例えば、次のように、労働者にとって仕事と生活の調和を図ることが可能となるといったメリットがあるものであり、フレックスタイム制を活用することによって、労働者の仕事と生活の調和に最大限貢献することが可能となります。

在宅勤務の場合に、労働者の生活サイクルに合わせて、始業及び終業の時刻を柔軟に調整することや、オフィス勤務の日には労働時間を長く、一方で在宅勤務の日には労働時間を短くして家庭生活に充てる時間を増やすといった運用が可能です。

一定程度労働者が業務から離れる中抜け時間についても、労働者自らの判断により、その時間分その日の終業時刻を遅くしたり、清算期間の範囲内で他の労働日において労働時間を調整したりすることが可能です。

テレワークを行う日についてはコアタイム（労働者が労働しなければならない時間帯）を設けず、オフィスへの出勤を求める必要がある日・時間についてはコアタイムを設けておくなど、企業の実情に応じた柔軟な取扱いも可能です。



ウ 事業場外みなし労働時間制

事業場外みなし労働時間制は、労働者が事業場外で業務に従事した場合において、労働時間を算定することが困難なときに適用できる制度であり、使用者の具体的な指揮監督が及ばない事業場外で業務に従事することとなる場合に活用できる制度です。テレワークにおいて一定程度自由な働き方をとする労働者にとって、柔軟にテレワークを行うことが可能となります。

テレワークにおいて、次の①②をいずれも満たす場合には、制度を適用することができます。

①情報通信機器が、使用者の指示により常時通信可能な状態におくこととされていること

以下の場合については、いずれも①を満たすと認められ、情報通信機器を労働者が所持していることのみをもって、制度が適用されないことはありません。

- 勤務時間中に、労働者が自分の意思で通信回線自体を切断することができる場合
- 勤務時間中は通信回線自体の切断はできず、使用者の指示は情報通信機器を用いて行われるが、労働者が情報通信機器から自分の意思で離れることができ、応答のタイミングを労働者が判断することができる場合
- 会社支給の携帯電話等を所持していても、その応答を行うか否か、又は折り返しのタイミングについて労働者において判断できる場合

②随時使用者の具体的な指示に基づいて業務を行っていないこと

以下の場合については②を満たすと認められます。

- 使用者の指示が、業務の目的、目標、期限等の基本的事項にとどまり、一日のスケジュール（作業内容とそれを行う時間帯）をあらかじめ決めるなど作業量や作業の時期、方法を具体的に特定するものではない場合

【3】その他の労働時間制度におけるテレワークについて

裁量労働制及び高度プロフェッショナル制度は、業務遂行の方法、時間等について労働者の自由な選択に委ねることを可能とする制度です。

これらの制度の対象労働者について、テレワークの実施を認めていくことにより、労働する場所についても労働者の自由な選択に委ねていくことが考えられます。

14

I .テレワークガイドラインの活用



6. 様々な労働時間制度の活用

6 | 様々な労働時間制度の活用

【1】労働基準法上の全ての労働時間制度でテレワークが実施可能

労働基準法には様々な労働時間制度が定められており、全ての労働時間制度でテレワークが実施可能です。このため、テレワーク導入前に採用している労働時間制度を維持したまま、テレワークを行うことが可能です。

一方で、テレワークを実施しやすくするために労働時間制度を変更する場合には、各々の制度の導入要件に合わせて変更することが必要です。

【2】労働時間の柔軟な取扱い

ア 通常の労働時間制度及び変形労働時間制

通常の労働時間制度及び変形労働時間制においては、始業及び終業の時刻や所定労働時間をあらかじめ定める必要がありますが、テレワークでオフィスに集まらない労働者について必ずしも一律の時間に労働する必要がないときには、その日の所定労働時間はそのまましつつ、始業及び終業の時刻についてテレワークを行う労働者ごとに自由度を認めることも考えられます。

このような場合には、使用者があらかじめ就業規則に定めておくことによって、テレワークを行う際に労働者が始業及び終業の時刻を変更することができるようにすることが可能です。

13

I .テレワークガイドラインの活用



7. テレワークにおける労働時間管理の工夫

7 | テレワークにおける労働時間管理の工夫

【1】テレワークにおける労働時間管理の考え方

テレワークの場合における労働時間の管理については、テレワークが本来のオフィス以外の場所で行われるため使用者による現認ができないなど、労働時間の把握に工夫が必要となると考えられます。

一方で、テレワークは情報通信技術を利用して行われるため、労働時間管理についても情報通信技術を活用して行うこととする等によって、労務管理を円滑に行うことも可能となります。

使用者がテレワークの場合における労働時間の管理方法をあらかじめ明確にしておくことにより、労働者が安心してテレワークを行うことができるようにするとともに、使用者にとっても労務管理や業務管理を的確に行うことができるようにすることが望ましいです。

【2】テレワークにおける労働時間の把握

テレワークにおける労働時間の把握については、

「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」

（平成29年1月20日基発0120第3号。以下「適正把握ガイドライン」といいます。）も踏まえた使用者の対応として、次の方法によることが考えられます。

15

I.テレワークガイドラインの活用



7.テレワークにおける労働時間管理の工夫

ガイドラインの主なポイント 抜粋

【労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置】

■労働時間とは使用者の指揮命令下に置かれている時間であり、使用者の明示又は黙示の指示により労働者が業務に従事する時間は労働時間に当たること

■使用者は、労働者の労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、適正に記録すること

(1) 原則的な方法

- ・使用者が、自ら現認することにより確認すること
- ・タイムカード、ICカード、パソコンの使用時間の記録等の客観的な記録を基礎として確認し、適正に記録すること

(2) やむを得ず自己申告制で労働時間を把握する場合

- ① 自己申告を行う労働者や、労働時間を管理する者に対しても自己申告制の適正な運用等ガイドラインに基づく措置等について、十分な説明を行うこと
- ② 自己申告により把握した労働時間と、入退場記録やパソコンの使用時間等から把握した社時間との間に著しい乖離がある場合には実態調査を実施し、所要の労働時間の補正をすること
- ③ 使用者は労働者が自己申告できる時間数の上限を設ける等適正な自己申告を阻害する措置を設けてはならないこと。さらに36協定の延長することができる時間数を超えて労働しているにもかかわらず、記録上これを守っているようにすることが、労働者等において慣習的に行われていないか確認すること



「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」の本文はこちら
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/roudouzikany/070614-2.html

16

29

I.テレワークガイドラインの活用

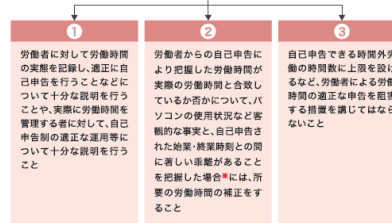


7.テレワークにおける労働時間管理の工夫

1.労働者の自己申告による把握

テレワークにおいて、情報通信機器を使用していても、その使用時間の記録が労働者の始業及び終業の時刻を反映できないような場合も考えられます。

このような場合に、労働者の自己申告により労働時間を把握することが考えられますが、その場合、使用者は以下のような措置を講ずる必要があります。



※ 例えば・・・

申告された時間以外の時間にメールが送付されている、申告された始業・終業時刻の外で長時間パソコンが起動していた記録がある等の事実がある場合です。
なお、申告された労働時間が実際の労働時間と異なることをこのような事実により使用者が認識していない場合には、当該申告された労働時間に基づき時間外労働の上限規制を遵守し、かつ、同労働時間に基づき賃金の支払等を行っていただく必要があります。

労働者の自己申告により労働時間を把握する方法としては、例えば一日の就業時に、始業時刻及び終業時刻をメール等にて報告させるといった方法を用いることが考えられます。



【3】労働時間の把握に関する労働時間制度ごとの留意点

テレワークの場合においても、労働時間の把握に関して、労働時間制度に応じて次のような点に留意することが必要です。

留意点

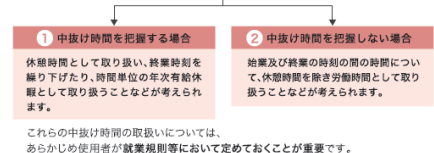
- ・フレックスタイム制が適用される場合には、使用者は労働者の労働時間については、適切に把握すること
- ・事業場外みなし労働時間制が適用される場合には、必要に応じて、実態に合ったみなし時間となっているか労使で確認し、使用者はその結果に応じて業務量等を見直すこと
- ・残業労働制が適用される場合には、必要に応じて、業務量が過大又は期限の設定が不適切で労働者から時間配分の決定に関する意見が事実上出されていないか、みなし時間は対象業務の内容並びに対象労働者に適用される評価制度及びこれに対応する賃金制度を考慮して適切な水準であり、対象労働者の相応の処遇が確保されているか等について労使で確認し、使用者はその結果に応じて業務量等を見直すこと

【4】テレワークに特有の様々な事象の取扱いについて

ア 中抜け時間

テレワークに際しては、一定程度労働者が業務から離れる時間が生じることが考えられます。このような中抜け時間については、労働基準法上、使用者は把握することとしても、把握せずに始業及び終業の時刻のみを把握することとしても、いずれでも構いません。
テレワークの中抜け時間を把握する場合、その方法として、例えば一日の就業時に、労働者から報告させることが考えられます。

テレワークの中抜け時間の取扱いは、以下のような場合が考えられます。



18

I.テレワークガイドラインの活用

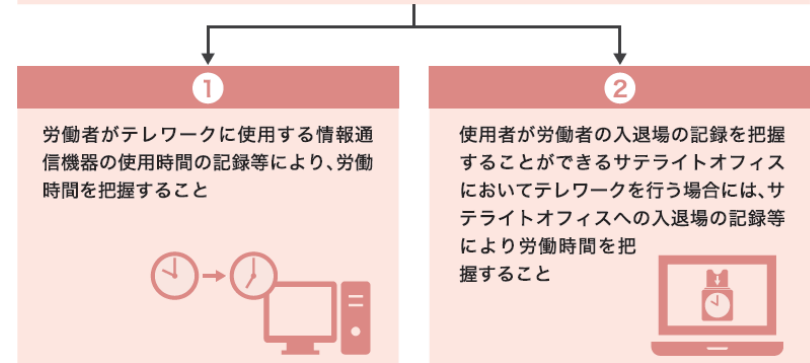


7.テレワークにおける労働時間管理の工夫

ア 客観的な記録による把握

適正把握ガイドラインでは、使用者が労働時間を把握する原則的な方法として、パソコンの使用時間の記録等の客観的な記録を基礎として、始業及び終業の時刻を確認すること等が挙げられています。

情報通信機器やサテライトオフィスを使用しており、その記録が労働者の始業及び終業の時刻を反映している場合には、客観性を確保しつつ、労務管理を簡便に行う方法として、次の対応が考えられます。



17

I.テレワークガイドラインの活用



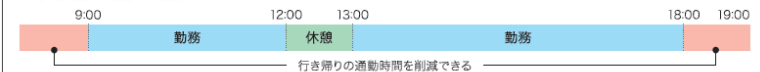
7.テレワークにおける労働時間管理の工夫

— テレワーク時の中抜けの取り扱い例 —

■ 通常の労働時間(始業時刻9:00/終業時刻18:00/休憩12:00~13:00(1時間)の場合)

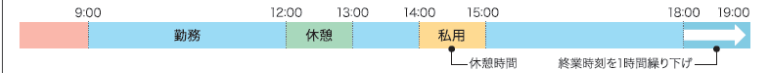


■ 在宅勤務を実施する場合



■ 中抜けをする場合

a. 休憩時間として扱い、終業時刻を繰り下げる場合 ◀ 始業・終業時刻の変更が行われる旨、就業規則に記載が必要



b. 時間単位の年次有給休暇として取り扱う場合 ◀ 労使協定の締結が必要



■ 中抜け時間を把握しない場合



19

I .テレワークガイドラインの活用

7. テレワークにおける労働時間管理の工夫

中抜け時間について Q & A

Q

テレワークを実施する予定の労働者から、「テレワーク実施日に、銀行や役所の用事を片付けたいので、休憩時間を1時間延長して、終業時刻を1時間繰り下げたい」と言われました。労働者の都合に応じた所定労働時間の変更は可能でしょうか。

A

銀行や役所の用事を済ませるための時間は、中抜け時間ですので、使用者が業務の指示をしないこととし、労働者が労働から離れ、自由に利用することが保障されている場合、終業時刻の繰り下げなどの所定労働時間の変更は可能です。ただし、あらかじめ就業規則に規定しておく必要があります。また、企業が所定労働時間を一方的に変更することはできませんので、ご注意ください。

20

I .テレワークガイドラインの活用

7. テレワークにおける労働時間管理の工夫

エ 時間外・休日労働の労働時間管理

テレワークの場合においても、使用者は時間外・休日労働をさせる場合には、三六協定の締結、届出や割増賃金の支払が必要となり、また、深夜に労働させる場合には、深夜労働に係る割増賃金の支払が必要です。このため、使用者は、労働者の労働時間の状況を適切に把握し、必要に応じて労働時間や業務内容等について見直すことが望ましいです。

実労働時間やみなし労働時間が法定労働時間を超える場合や
法定休日に労働を行わせる場合

時間外労働・休日労働に関する協定(三六協定)の締結、届出及び割増賃金の支払が必要

現実に深夜に労働した場合

深夜労働に係る割増賃金の支払が必要

時間外労働等について労働者からの事前申告がなかったり、申告に対して許可を与えなかった場合でも、業務量が過大であったり、明示、黙示の指揮命令があったと解しうる場合には、労働時間に該当します。

テレワークを実施する労働者についても労働時間の状況の適切な把握に努めていただき、必要に応じて、労働時間や業務内容等について見直しましょう。

22

I .テレワークガイドラインの活用

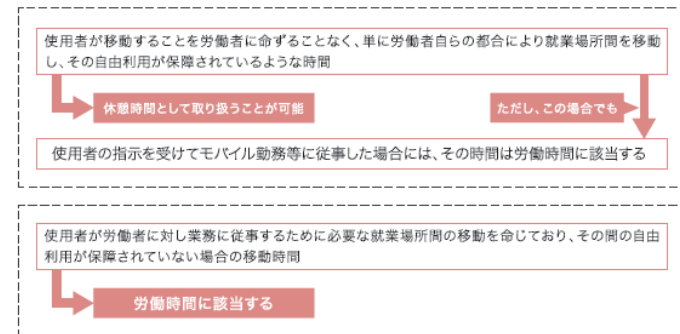
7. テレワークにおける労働時間管理の工夫

イ 勤務時間の一部についてテレワークを行う際の移動時間

例えば、午前中のみ自宅やサテライトオフィスでテレワークを行ったのち、午後からオフィスに出勤する場合など、勤務時間の一部についてテレワークを行う場合が考えられます。

こうした場合の就業場所間の移動時間について、労働者による自由利用が保障されている時間については、休憩時間として取り扱うことが考えられます。

一方で、例えば、テレワーク中の労働者に対して、使用者が具体的な業務のために急きょオフィスへの出勤を求めた場合など、使用者が労働者に対し業務に従事するために必要な就業場所間の移動を命じ、その間の自由利用が保障されていない場合の移動時間は、労働時間に該当します。



21

I .テレワークガイドラインの活用

7. テレワークにおける労働時間管理の工夫

オ 長時間労働対策

テレワークについては、業務の効率化に伴い、時間外労働の削減につながるというメリットが期待される一方で、労働者が使用者と離れた場所で勤務をするため相対的に使用者の管理の程度が弱くなることや、業務に関する指示や報告が時間帯にかかわらず行われやすくなり、労働者の仕事と生活の時間の区別が曖昧となり、労働者の生活時間帯の確保に支障が生ずるといったおそれがあることに留意する必要があります。このような点に鑑み長時間労働による健康障害防止を図ることや、労働者のワークライフバランスの確保に配慮することが求められます。テレワークにおける長時間労働等を防ぐ手法としては、次のような手法が考えられます。



ア メール送付の抑制等

イ システムへのアクセス制限

ウ 時間外・休日・所定外深夜労働についての手続

エ 長時間労働等を行う労働者への注意喚起

23

I.テレワークガイドラインの活用

9.テレワークにおける労働災害の補償

9| テレワークにおける労働災害の補償

テレワークを行う労働者については、事業場における勤務と同様、労働基準法に基づき、使用者が労働災害に対する補償責任を負うことから、労働契約に基づいて事業主の支配下にあることによって生じたテレワークにおける災害は、業務上の災害として労災保険給付の対象となります。

ただし、私的行為等業務以外が原因であるものについては、業務上の災害とは認められません。

在宅勤務を行っている労働者等、テレワークを行う労働者については、この点を十分理解していない可能性もあるため、使用者はこの点を十分周知することが望ましいです。

また、使用者は、本誌7【2】を踏まえた労働時間の把握において、情報通信機器の使用状況などの客観的な記録や労働者から申告された時間の記録を適切に保存するとともに、労働者が負傷した場合の災害発生状況等について、使用者や医療機関等が正確に把握できるように、当該状況等を可能な限り記録しておくことを労働者に対して周知することが望ましいです。

また、通勤災害とは、労働者が就業に関し、住居と就業の場所の往復等を合理的な経路及び方法で行うこと等によって被った負傷等をいい、サテライトオフィス勤務やモバイル勤務では、通勤災害が認められる場合も考えられます。

事例

自宅で所定労働時間にパソコン業務を行っていたが、トイレに行くため作業場所を離席した後、作業場に戻り椅子に座ろうとして転倒した事案。
これは、業務行為に付随する行為に起因して災害が発生しており、私的行為によるものとも認められないため、業務災害と認められます。



個別の事案については、管轄の都道府県労働局・労働基準監督署にご相談ください。



【都道府県労働局、労働基準監督署所在地一覧】
(厚生労働省ホームページ)
<https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozisannin/roudoukyoku/>



【厚生労働省ホームページ】
<https://www.mhlw.go.jp/index.html>
以下の欄に掲載されている、ご参照ください。
ホーム＞厚生労働省について＞所在地一覧＞都道府県労働局・労働基準監督署、労働基準監督署所在地一覧

28

32

I.テレワークガイドラインの活用

11.テレワークの際のセキュリティへの対応

11| テレワークの際のセキュリティへの対応

情報セキュリティの観点から全ての業務を一律にテレワークの対象外と判断するのではなく、関連技術の進展状況等を踏まえ、解決方法の検討を行うことや業務毎に個別に判断することが望ましいです。また、企業・労働者が情報セキュリティ対策に不安を感じないように、総務省が作成している「テレワークセキュリティガイドライン」等を活用した対策の実施や労働者への教育等を行うことが望ましいです。



総務省「テレワークセキュリティガイドライン」(第5版)
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/cybersecurity/telework/



30

I.テレワークガイドラインの活用

10.テレワークの際のハラスメントへの対応

10| テレワークの際のハラスメントへの対応

事業主は、職場におけるパワーハラスメント、セクシュアルハラスメント等(以下「ハラスメント」といいます。)の防止のための雇用管理上の措置を講じることが義務づけられており、テレワークの際にも、オフィスに出勤する働き方の場合と同様に、関係法令・関係指針に基づき、ハラスメントを行ってはならない旨を労働者に周知啓発する等、ハラスメントの防止対策を十分に講じる必要があります。



厚生労働省「職場におけるハラスメントの防止のために
(セクシュアルハラスメント/妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント/パワーハラスメント)」
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku06/index.html



29

II.情報機器ガイドラインについて

情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン

情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン

1 対象となる作業

情報機器を用いた事務所作業

＜情報機器の例＞
デスクトップ型パソコン
ノート型パソコン
タブレット
スマートフォン

・主な作業は、次のとおり

データの入力・検索・照合等
文章・画像等の作成・編集・修正等
プログラミング、監視等

・作業の性格にも着目しましょう。

＜自分の判断で中断が難しい作業＞
・モニターによる監視作業
・コールセンターでの相談対応
＜情報機器を常時使う作業＞
・パソコンを用いた校正・編集・デザイン
・プログラミング
＜考えながら行う作業＞
・企画・立案のための文書作成
・経理業務、庶務業務

このパンフレットは、「情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドラインについて」(令和元年7月12日付け基発0712第3号)に基づき作成しています。

厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署

情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン

2 作業環境管理（１）

作業に適した環境を整えましょう

<照明等>

- ・明暗の対照が著しくない室内照明
間接照明はグレア防止に効果的
- ・ディスプレイと書類を交互に見る作業では、明るさが著しく異ならないように。
机上の照度は300ルクス以上が目安
- ・太陽光が差し込むときは、窓にブラインドを

<パソコン機器>

- ・輝度やコントラストの調節機能 ⇒ 眼の保護
- ・位置や向き調整機能 ⇒ 正しい姿勢
- ・動かせるキーボードやマウス ⇒ 肩こり防止

2 作業環境管理（２）

作業に適した環境を整えましょう

<タブレット・スマートフォン>

- ・作業の目的にあったものを選ぶ
- ・長時間の作業では、キーボードなど外付け機器で疲労を予防

<椅子、机>

- ・安定して座れ、移動しやすいものを
- ・座面の高さや背もたれが調節できる
- ・机や作業台は、機器と書類を置ける広さを
- ・机の高さは作業者に合ったものを
- ・机の下は脚が動かせるような広さを

32

33

情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン

5 健康管理（１）

情報機器による健康障害を予防しましょう

<健康診断>

事業者は、次に該当する作業に対し、情報機器作業に係る健康診断を行ってください。

- ・ディスプレイやキーボードを常時使用する情報機器作業を1日に4時間以上
- ・疲れたときに適宜休憩や作業姿勢の変更が困難な情報機器作業を1日に4時間以上
- ・上の2つの作業が1日に4時間未満だが、眼や肩の痛みなどの症状がある人
- ・考えながら文書を作成したり、企画・立案を行う業務、経理、庶務業務などの業務を行っていて、眼や肩の痛みなどの症状がある人

※ ガイドラインの別紙「情報機器作業の作業区分」によること。

情報機器作業に係る健康診断は、業務歴、既往歴、自覚症状の調査に加え、眼に関する調査と首や肩、手指に関する検査などが含まれます。情報機器作業への配置前と、その後1年以内ごとの定期的に行ってください。

5 健康管理（２）

情報機器による健康障害を予防しましょう

<健康相談>

- ・事業者は、健康相談の機会を設けるよう努めましょう。
 - －メンタルヘルス
 - －健康上の不安
 - －慢性疲労
 - －ストレス等による症状
 - －自己管理の方法など

<職場体操>

- ・体操、ストレッチ、リラクゼーション、軽い運動等を行いましょう。
- ・小休止や作業休止中のストレッチは、肩の疲れを防ぎます。

34

情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン

3 作業管理

疲れな方法で作業をしましょう

<作業時間>

- ・1日の作業時間が長すぎないように
- ・1時間以内で1サイクル
サイクルの間は10-15分の作業休止
サイクル中にも1、2回の小休止を
- ・事業者は、作業者に応じた業務量を

<作業姿勢>

- ・椅子に深く正しく座り、足は足裏の全体が接するように
- ・長時間同じ姿勢にならないよう、ときおり立ち上がるか立ち作業を

<機器の調整>

- ・ディスプレイは、眼から40cm以上の距離
画面の上端は眼の高さまで
- ・ディスプレイの位置角度、輝度を調節
- ・ディスプレイと書類を交互に見る作業では、書類を眼が疲れな位置に

4 作業環境の維持管理

機器の汚れなどは健康リスクに

<作業開始前>

- ・作業面やディスプレイの明るさを確認
- ・情報機器や椅子、机などを点検

<清掃>

- ・日常及び定期的に、作業場所や情報機器等の清掃を

<事業者による確認>

- ・照明・採光、グレアの防止、ディスプレイ、キーボード、マウス、椅子、机等の調整状況を定期的に確認

情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン

6 労働衛生教育

情報機器作業者すべてに対する教育です

<作業者向け教育> 3.5時間

- ・ガイドラインの概要
- ・作業管理、作業環境管理
作業姿勢、ストレッチなど
情報機器の特徴、作業環境が及ぼす影響など
- ・健康管理
疲労、視覚への影響、筋骨格系への影響、メンタルヘルスなど

<管理者向け教育> 7時間

- ・ガイドラインの概要
- ・作業管理、作業環境管理
- ・健康管理

※情報機器作業に係る労働衛生教育実施要領¹⁾によること。

講師は、情報機器作業に係る労働衛生管理に知識と経験を有する者や情報機器作業教育指導員講習の修了者としてください。

注) 「情報機器作業に係る労働衛生教育の推進について」(昭和61年3月31日付け基発第187号)

7 配慮事項

<高齢労働者>

- ・室内の明暗の対照、ディスプレイの明るさ、グレア防止のほか、ディスプレイに表示する文字の大きさなどにも気をつけましょう。

<障害をもつ作業者>

- ・事業者は、作業者の特性に応じた機器の導入も検討しましょう。
(例) 音声入力装置や拡大ディスプレイ

<テレワーク>

- ・事業者は、テレワークにおいても、このガイドラインに準じて作業者の健康確保に努めましょう。
- ・作業者は、自宅でのテレワークにおいては、このガイドラインを参考にして、自ら望ましい作業環境の確保に努めましょう。

(令和元年12月作成)

35

Ⅲ. テレワーク助成金について

人材確保等支援助成金 (テレワークコース)

申請の手引き(2025(令和7)年度版)

適切な労務管理下におけるテレワークを制度として導入し実施することにより、労働者の人材確保や雇用管理改善等の観点から効果をおけた中小企業事業主を支援する助成金です。

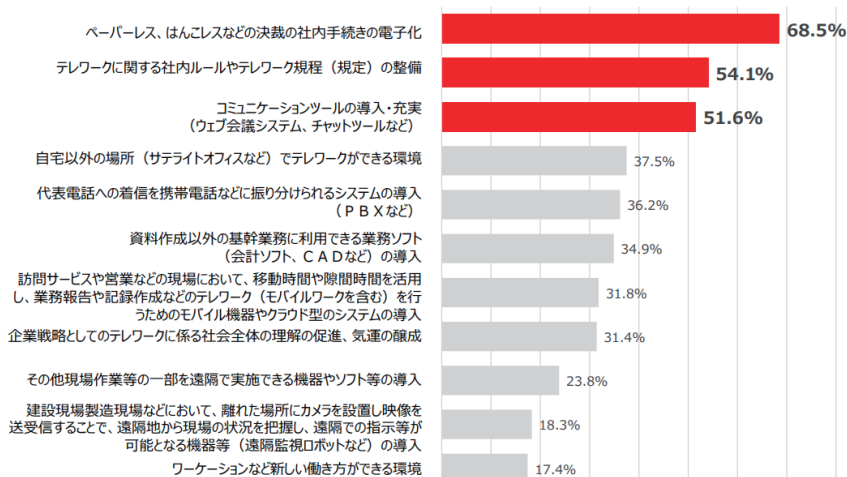
厚生労働省



34

テレワークに関する実態調査 2024年4月 東京都産業労働局

■テレワークの導入・定着のために必要なこと ペーパーレス、テレワーク規程(規定)の整備などが上位



N=2,158
(複数回答可)

Ⅳ. 無料コンサルタント窓口

厚生労働省・総務省 テレワーク・ワンストップ・サポート事業

テレワーク相談センターのご案内
労務管理・ICT活用相談&コンサルをワンストップで対応!

テレワークの導入前後のお悩みはありませんか?

まずはテレワーク相談センターにご相談ください

テレワーク相談センター
「労務管理・ICT」から「ICT活用」まで、テレワークに関するご相談に企業のテレワーク導入に精通した相談員が対応します

電話 0120-861009
メール sodan@japan-telework.or.jp
面談 相談センター来訪

コンサルティングをご希望の場合はテレワークマネージャーをご案内します

労務管理・ICTのコンサルティング
テレワーク導入を検討中の企業にテレワークマネージャーがサポート
無料で3回のコンサルティングが受けられます

1回目 | 現状把握 2回目 | 導入準備 3回目 | 導入後フォロー

テレワークにおける労務管理・ICTのコンサルティング

テレワーク導入を検討中の企業に対して、テレワークマネージャーによるコンサルティングを3回まで無料で実施いたします。コンサルティングでは、主に以下のような内容のアドバイスを行います。

- テレワーク導入時の就業規則に関すること
- テレワーク時の労働時間管理に関すること
- テレワークに適したシステムやICT機器に関すること
- テレワーク実施時の情報セキュリティに関すること
- その他テレワークにおける労務管理やICT活用に関すること

お問合わせ・連絡先

110-0001 東京都千代田区千代田1-10-1
東京テレワーク協会 労務管理・ICT部
メール: sodan@japan-telework.or.jp
WEBサイトはこちら
Q. テレワーク相談センター 検索

テレワーク相談センター
電話: 0120-861009
相談受付時間: 平日(月～金) 9:00～17:00(祝日、年末年始を除く)

テレワーク総合ポータルサイト
https://telework.mhlw.go.jp

テレワークに関する様々な情報を簡単に検索できます！ぜひご利用ください！

テレワークにおけるメンタルヘルス等健康確保に関するご相談先

事業主の方へ
産業保健総合支援センター
産業保健に関する相談・助言・指導・助成金申請のサポートを行います。事業主・労働者の健康確保のための相談窓口です。

働く方へ
「こころの耳」相談窓口
メンタルヘルスに関する相談・助言・指導・助成金申請のサポートを行います。労働者の健康確保のための相談窓口です。

0570-038046
0120-565-455

37

Ⅳ. 無料コンサルタント窓口

厚生労働省 総務省

文字サイズ 小 中 大 検索文字列... 検索 サイトマップ

HOME 基本情報 イベント・導入支援 輝くテレワーク賞 事例紹介 関連情報・資料 問合せ・相談窓口

Q&A
Q and A

トップ > 参考情報 Q&A > テレワークを行う際はこういった労働...

お問い合わせ

テレワーク相談センター
0120-861009
9:00～17:00(土・日・祝日を除く)

お問い合わせフォーム

39

